

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR**  
**NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – NUCSA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Mariana Rodrigues Pardo**

**ESTILO COGNITIVO DE GESTORES E GRAU DE INOVAÇÃO EM**  
**RESTAURANTES DE PORTO VELHO - RO**

**PORTO VELHO**

**2014**

**MARIANA RODRIGUES PARDO**

**ESTILO COGNITIVO DE GESTORES E GRAU DE INOVAÇÃO EM  
RESTAURANTES DE PORTO VELHO - RO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Mestrado em Administração da Universidade Federal de Rondônia como um dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Carlos André da  
Silva Muller**

**PORTO VELHO**

**2014**

**FICHA CATALOGRÁFICA**  
**BIBLIOTECA PROF. ROBERTO DUARTE PIRES**

P226e

Pardo, Mariana Rodrigues.

Estilo cognitivo de gestores e grau de inovação em restaurantes de Porto Velho-RO / Mariana Rodrigues Pardo. - Porto Velho, Rondônia, 2014.  
109f.

Orientadora: Prof. Dr. Carlos André Muller  
Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR

1. Administração. 2. Estilo cognitivo - gestor. 3. Restaurante – inovação. 4. Micro e pequena empresa. I. Muller, Carlos André.  
II. Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR. III. Título.


CDU: 658:640.32

**Bibliotecária Responsável: Carolina Cavalcante CRB11/1579**

**Mariana Rodrigues Pardo**

**Estilo Cognitivo de Gestores e Grau de Inovação em Restaurantes de Porto Velho – RO.**


Dissertação apresentada em 04 de Dezembro de 2014 ao Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) como requisito final para a obtenção do Título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final.



---


Prof. Carlos André da Silva Müller, Dr.  
Coordenador do PPGMAD/UNIR

**Comissão Examinadora**



---

Prof. Carlos André da Silva Müller, Dr.  
Orientador



---

Prof. Manuel Valdes Borrero, Dr.  
Membro Externo



---

Prof. Rosália Maria Passos da Silva, Dr.  
Membro

**PORTO VELHO**

**2014**

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais Warthon e Manaci, minha irmã Larissa, por terem me dado apoio e incentivo para realização de mais este projeto de vida.

Ao meu orientador Professor Dr. Carlos André Muller, pela confiança, dedicação comprometimento e amizade construída durante a realização deste trabalho.

A Professora Rosália Maria Passos da Silva, pela orientação nos procedimentos metodológicos.

Ao Professor Manuel Antonio Valdés Borrero pela participação na banca avaliadora.

Aos demais professores do PPGMAD pela oportunidade de aprendizagem e compartilhamento de conhecimentos.

Aos amigos e colegas do mestrado pelos momentos de estudo, atividades e momentos de descontração, Jackson, Pâmela, Willians, Márcia, Rádeo, Marcos Aurélio, José Kenedy, Gilberto, Renata e especialmente a amiga Larissa Paiva que me acompanhou em quase todo o curso.

Aos meus amigos que não fazem parte do mestrado, mas que sempre me motivaram.

Aos empreendimentos do setor alimentício que aceitaram participar da pesquisa.

Ao meu namorado Rodolfo, pela paciência e compreensão nos momentos de ausência.

Á Deus por proporcionar esta conquista.

*“Mas o fruto do Espírito é amor, alegria,  
paz, paciência, amabilidade, bondade,  
fidelidade, mansidão e domínio próprio.  
Contra essas coisas não há lei.” Gálatas  
5:22-23*

PARDO, Mariana Rodrigues. **Estilo Cognitivo de Gestores e Grau de Inovação em restaurantes de Porto Velho – RO**. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-graduação Mestrado em Administração do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas da Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR. Porto Velho, 2014.

## RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo apresentar o estudo sobre o relacionamento entre grau de inovação de Micro e Pequenas Empresas do ramo alimentício em Porto Velho e o estilo cognitivo de seus gestores. Para tanto, foi classificado e analisado o grau de inovação de empreendimentos do setor alimentício como restaurantes, churrascarias, pizzarias entre outros na área central da cidade, bem como a identificação do estilo cognitivo do gestor principal, dirigente da pequena empresa. Tendo como referencial os autores Kirton, Gimenez, Sawney Wolcott e Arroniz, Bachmann e Destefani entre outros. Foram discutidos e apontados aspectos inerentes a teoria de estilos cognitivos adaptação-inovação de Kirton (1979; 2003), o qual classifica os indivíduos pelo estilo cognitivo adaptador e inovador, a partir da preferência e criatividade na tomada de decisão para resolução de problemas, e, aspectos de inovação e suas taxonomias através de conceitos do Manual de Oslo, assim como gerenciamento e mensuração da inovação na pequena empresa, destacando a metodologia Radar de inovação, o qual enxerga a empresa através de 13 dimensões e as classifica em escala de maturidade definindo os empreendimentos por: pouco inovadores, inovadores ocasionais e inovadores sistêmicos. As referências utilizadas permitiram apresentar como hipótese de pesquisa que: dirigentes identificados pelo estilo cognitivo mais inovador tendem a buscar soluções que se aproximam de práticas mais inovadoras para a organização, enquanto dirigentes identificados pelo estilo cognitivo adaptador tendem a buscar soluções que se aproximam de práticas menos inovadoras para a organização. A fim de atender a objetivos propostos, como metodologia foi utilizada pesquisa de campo com abordagem quantitativa de natureza descritiva. Os métodos de análise aplicados foram a análise descritiva, análise fatorial e correlação. Os resultados demonstraram que cerca de 68% dos gestores foram identificados pelo estilo cognitivo inovador e 62% dos empreendimentos classificados pelo grau de maturidade intermediário, inovação ocasional. A análise de fator e correlação sugerem que fatores de inovação estão relacionados á fatores de estilo cognitivo, podendo assim confirmar parcialmente a hipótese do trabalho para a amostra pesquisada.

**Palavras-chave:** estilos cognitivos; inovação; grau de inovação; micro e pequena empresa.

PARDO, Mariana Rodrigues. **Cognitive Style and Innovation Managers in Porto Velho restaurants - RO**. Dissertation (Master in Management). Postgraduate Program Master in Business Administration (PPGMAD). Center for Applied Social Sciences. Federal University of Rondônia - UNIR. Porto Velho, 2014.

## **ABSTRACT**

This research aims to present the study on the relationship between innovation degree Micro and Small Enterprises in the food industry in Porto Velho and the cognitive style of its managers. Therefore, it was classified and analyzed the degree of innovation of enterprises in the food industry such as restaurants, steakhouses, pizzerias and others in the central area of the city, and the identification of cognitive style main manager, small business managers. Taking as reference the authors Kirton, Gimenez, Sawney Wolcott and Arroniz, Bachmann and Destefani among others, were discussed and highlighted aspects of the theory of cognitive styles adaptation-innovation Kirton (1979; 2003), which classifies individuals by cognitive style adapter and innovative, from the choice and creativity in decision making for problem solving, and aspects of innovation and their taxonomies through concepts of the Oslo Manual, as well as management and measurement of innovation in small business, highlighting the Radar methodology innovation, which sees the company through 13 dimensions and ace ranks maturity scale defining the developments: little innovative, innovative and occasional systemic innovative. The references used allowed to present as a research hypothesis: leaders identified the most innovative cognitive style tend to seek solutions that approximate more innovative practices for the organization, as leaders identified by cognitive style adapter tend to seek solutions that approximate practices less innovative for the organization. In order to meet the objectives, methodology was used as field research with quantitative approach of a descriptive nature. The analysis methods applied were descriptive analysis, factor analysis and correlation. The results showed that about 68% of managers were identified by innovative cognitive style and 62% of the projects classified by the degree of intermediate maturity, casual innovation. The factor analysis and correlation suggests that innovation factors are related shall cognitive style factors and can therefore partially confirm the hypothesis of the work for the sample studied.

**Key-words:** cognitive styles; innovation; degree of innovation; micro and small enterprises.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Continuum Adaptação-Inovação.....	25
Figura 2 Amplitude de Variação da Escala KAI .....	31
Figura 3 Tipos de Inovação .....	38
Figura 4 Processo de Inovação .....	42
Figura 5 Processo de Capacidade Inovativa .....	43
Figura 6 Modelo de Demanda Empurrada .....	45
Figura 7 Modelo Demanda Puxada .....	46
Figura 8 Radar de Inovação.....	49
Figura 9 Radar de Inovação Acrescido da Dimensão Ambiência Inovadora.....	50
Figura 10 Tempo de Atividade das Empresas .....	65
Figura 11 Faixa Etária dos Dirigentes .....	66
Figura 12 Gênero dos Gestores .....	67
Figura 13 Radar de Inovação dos Empreendimentos .....	68
Figura 14 Resultados Dimensões do Radar de Inovação .....	69
Figura 15 Âncora Clientes.....	71
Figura 16 Distribuição das Organizações na Escala de Maturidade de Inovação .....	72
Figura 17 Maturidade de Inovação Segundo Gênero do Gestor na Amostra.....	73
Figura 18 Maturidade de Inovação Segundo Faixa Etária dos Gestores .....	74
Figura 19 Maturidade de Inovação Segundo Tempo de Atividade da Organização .....	75
Figura 20 Estilo Cognitivo Segundo Tempo de Atividade da Organização.....	79
Figura 21 Maturidade da Organização X Estilo Cognitivo .....	80
Figura 22 Maturidade Organização X Gênero dos Gestores Adaptadores/Inovadores.....	82
Figura 23 Quadrante Estilo Cognitivo X Grau de Inovação .....	83

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Dimensões do Estilo Cognitivo .....	22
Quadro 2 Características dos Adaptadores e Inovadores .....	26
Quadro 3 Médias Kai para as Preferências Profissionais .....	28
Quadro 4 Inventário (SO) .....	32
Quadro 5 Inventário (E) .....	32
Quadro 6 Inventário (R) .....	32
Quadro 7 Etapas do Processo de Inovação .....	44
Quadro 8 Dados Gerais das MPEs Brasileiras .....	53
Quadro 9 Distribuição do Questionário Inovação .....	61
Quadro 10 Escala Grau de Maturidade Empresarial .....	63
Quadro 11 Componentes do Estilo Cognitivo .....	86
Quadro 12 Componentes Grau de Inovação .....	89

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Médias, Idade do Gestor e Tempo de Atividade das Empresas .....	66
Tabela 2 Média Grau de Inovação Global .....	72
Tabela 3 Distribuição dos Gestores na Escala Kai .....	77
Tabela 4 Classificação dos Gestores no continuum Adaptador-Inovador.....	77
Tabela 5 Médias das Pontuações do Estilo Cognitivo.....	78
Tabela 6 Estilo Cognitivo Segundo o Gênero dos Gestores.....	78
Tabela 7 Teste de Adequação Amostral .....	84
Tabela 8 Matriz de Componentes Principais .....	84
Tabela 9 Matriz de Componente Rotativa .....	85
Tabela 10 Teste de Adequação Amostral .....	87
Tabela 11 Matriz de Componentes Principais .....	88
Tabela 12 Matriz de Componente Rotativa .....	88
Tabela 13 Correlação entre fatores de Estilo Cognitivo X Grau de Inovação .....	91

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 Considerações Iniciais .....	14
1.2 Problema de Pesquisa .....	17
1.3 Objetivos .....	19
1.3.1 Objetivo Geral .....	19
1.3.2 Objetivos Específicos .....	19
1.4 Hipótese de Pesquisa .....	19
1.5 Justificativa .....	20
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO .....</b>	<b>22</b>
2.1 Estilos Cognitivos .....	22
2.1.1 Mensuração dos Estilos Cognitivos .....	31
2.2 Motivos para Organizações Inovarem .....	33
2.2.1 Classificação de Inovação .....	35
2.2.2 Gerenciando o Processo de Inovação na Organização .....	41
2.2.3 Mensuração de Inovação .....	48
2.3 Caracterização das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras .....	52
2.3.1 Segmento de Alimentação Fora do Lar e Inovação .....	56
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>58</b>
3.1 Tipologia da Pesquisa .....	58
3.2 População e Amostra .....	58
3.3 Instrumento de Pesquisa .....	60
3.4 Tratamento e Análise dos Resultados .....	63
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>65</b>

<b>4.2 Perfil das Empresas .....</b>	<b>65</b>
<b>4.3 Grau de Inovação dos Empreendimentos.....</b>	<b>67</b>
<b>4.4 Resultados do Estilo Cognitivo dos Dirigentes .....</b>	<b>76</b>
<b>4.5 Interação entre Grau de Inovação e Estilo Cognitivo .....</b>	<b>80</b>
4.5.1 Análise Estatística.....	84
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>104</b>
<b>QUESTIONÁRIO DE ESTILO COGNITIVO E GRAU DE INOVAÇÃO.....</b>	<b>105</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Considerações Iniciais

A teoria de estilos cognitivos *Kirton Adaptation-Inovation* (KAI) elaborada por Michael Kirton (1976; 2003) ganhou grande notoriedade no meio acadêmico desde sua publicação devido à capacidade de descrever a forma como cada indivíduo preferencialmente busca resolução de problemas e tomada de decisão, sendo inclusive já testada e validada por diversos autores. Alguns mais significativos, tais como Taylor (1989), fez reexame do instrumento de medição *Inventory Kirton Adpatation-Inovation* (KAI); assim como, Buffington, Jablokow e Martin (2002) e Buttner e Gryskiewicz (1993) realizaram estudos empíricos utilizando KAI para resolução de problemas de empreendedores.

Segundo a teoria, estes estilos estão inseridos em um *continuum*, os quais se localizam entre dois polos extremos, definidos pelo autor como mais adaptador ou mais inovador. Um indivíduo que possui estilo cognitivo adaptador, normalmente procura resolver seus problemas com ênfase na precisão, eficiência, disciplina e atenção as normas buscando sempre métodos já testados e confiáveis.

O indivíduo cujo estilo cognitivo é inovador, preocupa-se em fazer as coisas de forma diferenciada, caracterizando-se como indivíduos desafiadores e criativos, indisciplinados e quebradores de regras. Os inovadores procuram criar novas soluções para resolução de problemas e pensam de forma divergente na tomada de decisão.

Pelo seu relevante grau de importância a teoria ainda vem sendo muito utilizada e relacionada a diversas áreas e assuntos pelo mundo (STUM, 2009; ISAKSEN e KAUFMANN, 1990; GOLDSMITH, 1984), e cuja aplicabilidade também tem sido relevante para estudos em organizações (THOMSON, 1980; FOXALL e HACKETT, 1992; KUBES, 1998). Gallén (1997) estudou os efeitos dos estilos cognitivos relacionados aos conceitos de comportamento estratégico da teoria de Miles e Snow (1978), o qual influenciou a corrente brasileira de estudos organizacionais que estabelecem este relacionamento (GIMENEZ, 1998; PÉROLA e GIMENEZ, 2000; FERREIRA e RAMOS, 2004; BUNALDI, JUNGLES e GIMENEZ, 2007). Ribas (2007) e Noronha (2011).

Um dos objetivos principais dessa teoria consiste na compreensão da importância da identificação dos estilos cognitivos, tanto para o desenvolvimento de competências como na formação de gestores. Conforme assevera Vidigal *et al.* (2011) o *Kirton Adpatation-Inovation*

(KAI) gerou crescente corpo de pesquisa sendo adequado á estudos nas áreas de gestão e empreendedorismo, liderança e desenvolvimento organizacional.

Com a identificação do estilo cognitivo, o mesmo pode predispor o indivíduo à ações específicas, tais como preferências na tomada de decisão, comportamento estratégico, comportamento de inovação, preferências profissionais, tendências na área educacional. Gimenez (2000), explana sobre a predisposição do estilo cognitivo adaptador e inovador no comportamento estratégico do empreendedor de micro e pequena empresa. Seu trabalho empírico da relação dos modelos estilo cognitivo (KIRTON, 1976) *versus* decisão estratégica de Miles e Snow (1978) sugeriu que a estratégia prospectora pode ser preferida por indivíduos inovadores e, por outro lado, a estratégia defensiva parece ser atraente para pessoas de estilo cognitivo adaptador.

Com a análise sucinta das características dos estilos cognitivos inovador e adaptador sob a perspectiva de gestão de organizações pode-se observar que o estilo inovador segundo a teoria de Michael Kirton se assemelha com as características do perfil dos empreendedores, qual são pessoas dinâmicas e ousadas. Da mesma forma os indivíduos gestores que possuem estilo cognitivo adaptador se mostram eficientes, confiáveis e precisos, sendo comumente associados ao perfil de administradores, que possuem como característica singular, limitar-se aos detalhes, seguir planejamentos, critérios de desempenho, controle e direção.

Pérola e Gimenez (2000) reafirmam os estudos dos estilos cognitivos predominantes em empreendedores e administradores. A análise encontrou que em geral os empreendedores apresentam médias de estilo cognitivo que colocam no lado inovador na escala de Kirton, assim como os administradores apresentam médias próximas as médias da população em geral, ou seja, no *continuum* da escala KAI se encontram entre inovador e adaptador (BRUNALDI, JUNGLES, GIMENEZ, 2007).

Desde a discussão realizada por Joseph Schumpeter (1911) acerca do desenvolvimento econômico ocorrer no seio das organizações por meio de inovações tecnológicas, este tema ganhou relevância nas mais diversas áreas, incluindo a discussão dentro da Teoria das Organizações. A evolução da discussão de inovação dentro da sociologia das organizações, portanto, passa do desenvolvimento tecnológico exclusivamente para uma relação de conformação entre tecnologia e estrutura organizacional, bem como social.

Operacionalmente, diversos autores (DRUCKER, 1998; BARBIERI, 2003; TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008) passaram a propor métodos de implantação e desenvolvimento de estruturas organizacionais capazes de serem inovadoras sistematicamente como por exemplo a metodologia de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) os quais encaram a inovação como

um processo, que deve ser continuamente melhorado e que integram um conjunto de etapas, começando pela prospecção de ideias para inovação, seleção, construção, implementação e aprendizado.

A OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005), por sua vez, buscou padronizar o conceito de inovação e a definiu em quatro tipos: a) implementação de um novo produto; b) implementação de um novo processo, c) novo método de marketing e; d) método organizacional no local de trabalho. Esta abordagem sugere que um novo produto ou um produto melhorado, melhores formas de processo, melhores métodos de marketing assim como novas técnicas organizacionais são consideradas inovações organizacionais. Para a mensuração da inovação nas organizações, tanto o Manual de Oslo como outros métodos e ferramentas são apresentados a fim de verificar a maturidade deste processo como uma prática estruturada.

Uma ferramenta de mensuração da inovação que tem se destacado no cenário nacional é a metodologia desenvolvida por Sawhney, Wolcott, Arroniz (2006), denominada de Radar de Inovação. Esta ferramenta tem como proposta medir o grau de inovação das empresas enxergando o negócio através de 12 dimensões. Bachmann e Destefani (2008), pesquisadores brasileiros, adaptaram a metodologia de Sawhney, Wolcott, Arroniz (2006) elaborando o Radar de Inovação focalizando a realidade empresarial do Brasil, em especial à Micros e Pequenos empreendimentos incluindo uma nova dimensão chamada de ambiência inovadora, totalizando em 13 dimensões.

Nestas perspectivas, Smitha, Badgera (1998) indicaram haver implicações de estilos cognitivos sobre a inovação nas organizações e aprendizagem organizacional. Hayes e Allinson (1994) deram atenção ao foco da construção do modelo cognitivo ao nível individual, podendo também ser aplicada no auxílio da aprendizagem a nível organizacional. Emsley, Nevicky e Harrison (2006) avaliaram o efeito do estilo cognitivo na iniciação de inovações radicais e não radicais e Bacot (1992) encontra evidência da criatividade na administração superior ser um elo essencial para organizações inovadoras.

Entretanto uma perspectiva pouco abordada, mas que parece ter relevância acadêmica é compreender os efeitos dos estilos cognitivos de micro e pequenos empresários sob a indução de inovação dentro das organizações, onde normalmente é difícil estabelecer distinção entre empreendedor/proprietário e gestor do negócio.



## 1.2 Problema de Pesquisa

A teoria adaptação-inovação de estilos cognitivos de Kirton, revela ser de grande valia para o exame das características pessoais dos indivíduos a partir da identificação da tendência adaptadora ou inovadora do ser, igualmente, para o exame das influências na tomada de decisão e resolução de problemas do cotidiano. No ambiente de negócios destaca-se principalmente na aplicação, desenvolvimento e aperfeiçoamento de gestores, administradores e líderes de equipes.

A busca pelas razões que levam os gestores a tomarem determinadas escolhas estratégicas nas empresas, sugeriram vínculos e consonâncias com a teoria dos estilos cognitivos, onde as estruturas cognitivas dos executivos levam a construção de ambientes competitivos, e a predisposição para uma ideia específica.

Nesta abordagem Gimenez (2000), afirma que os elementos de uma estratégia derivam das taxonomias cognitivas dos dirigentes sobre o ambiente, ou seja, para a escolha de uma estratégia o gestor utiliza-se de seu estilo cognitivo, mostrando que este influencia diretamente em suas decisões. O autor parte do pressuposto de que as diferenças nas escolhas estratégicas em organizações inseridas em um mesmo ambiente competitivo, com mesmos objetivos decorre das diferenças dos estilos cognitivos.

Neste contexto Gimenez (2000) procurou analisar as correlações entre comportamento estratégico, através da taxonomia de tipos estratégicos de Miles e Snow (1978), classificados por: defensivo, prospector, analítico e reativo, e as classificações de estilos cognitivos, adaptador e inovador (KIRTON, 1979) de gestores nas empresas construtoras de Santa Catarina, o qual, indicou a possibilidade de que dirigentes inovadores tendem a adotar estratégias prospectoras e dirigentes adaptadores tendem a adotar estratégias defensivas.

Estudos recentes têm relacionado a escala de Kirton com inovação. Entretanto, não foi possível encontrar entre os trabalhos pesquisados alguns que visassem compreender os efeitos dos estilos cognitivos ao nível de gestor de uma organização, e como este *continuum* entre adaptador e inovador é capaz de conduzir organizações para ações consideradas muito ou pouco inovadoras, estando, portanto, em aberto, esta questão na literatura.

Trata-se de questão relevante, portanto compreender como as estruturas cognitivas que um empreendedor possui para tomada de decisão orientam ações de inovação para o seu negócio, assim como, a análise do potencial impacto que os estilos cognitivos desses dirigentes causam nas organizações em que são responsáveis.

Neste sentido o problema que se apresenta coloca a inovação como processo cognitivo do gestor/empreendedor. Sendo assim, compreender os resultados da ação cognitiva individual do gestor, bem como a transferência desta capacidade cognitiva para o grupo colaborador reflete, de certa forma, como esta interferência afeta o ambiente de inovação da organização.

A literatura é clara sobre a importância do papel do gestor para o sucesso de uma organização, seja de pequeno ou grande porte. O estudo do estilo cognitivo desses empreendedores/gestores representa o ponto central para esta compreensão. E, nesta perspectiva, a análise se torna mais importante em Micro e Pequenas Empresas, visto que, nestes empreendimentos o empreendedor, idealizador do negócio, em grande parte é o proprietário e gestor, tomador de maior parte das decisões da empresa. A forte presença do gestor de MPE na tomada de decisão também é refletida na organização, ou seja, por ser autoridade principal, todos seus desejos e anseios são refletidos para o negócio, onde muitas vezes a “pessoa física” do gestor-proprietário se confunde com a “pessoa jurídica”, cometendo o equívoco de se fundir em uma só natureza.

Posto isto, o presente trabalho lança a discussão acerca dos estilos cognitivos, baseados na teoria de Kirton (1976), aspectos de adoção de inovação através dos conceitos apresentados pelo Manual de Oslo e pela medição do grau de inovação organizacional, considerando a ferramenta Radar de inovação de Sawnhey, Wolcott e Arroniz (2008). O foco do estudo se concentra nos gestores de restaurantes de MPEs e seus empreendimentos, pretendendo assim, estabelecer relações teóricas e empíricas. É levado a indicar, teoricamente que a relação entre grau de inovação e estilo cognitivo do empreendedor pode ser observada, propondo que empresas inovadoras são fomentadas pelo gerenciamento de líderes inovadores assim como, o resultado de organizações com baixo grau de inovação estão relacionados á interferência e reflexo das características do gerenciamento de gestores adaptadores.

Desta forma busca-se responder a seguinte pergunta de pesquisa:

**Qual a relação entre estilos cognitivos de gestores e grau de inovação em Micro e Pequenas Empresas do ramo de restaurantes em Porto Velho?**

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Analisar relações existentes entre estilos cognitivos de gestores e grau de inovação em MPEs do ramo de restaurantes em Porto Velho – RO.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Classificar o estilo cognitivo de gestores de MPEs em Porto Velho de acordo com a teoria de Kirton (1979);
- Mensurar o grau de inovação das MPEs;
- Relacionar o estilo cognitivo do gestor com o grau de inovação da MPE.

## **1.4 Hipótese de Pesquisa**

Este trabalho adotou como hipótese de pesquisa que o grau de inovação de micro e pequenas empresas guarda relação direta com o estilo cognitivo dos empreendedores do setor alimentício em Porto Velho – RO.

Conforme a literatura aponta, é possível afirmar:

- dirigentes identificados pelo estilo cognitivo mais inovador tendem a buscar soluções que se aproximam de práticas mais inovadoras para organização, enquanto dirigentes identificados como de estilos cognitivos mais adaptadores tendem a buscar soluções que se aproximam de práticas menos inovadoras para a organização.

Nesta perspectiva sugere-se que a propensão de ocorrer ações inovadoras na micro e pequena empresa é maior com a presença de um gestor inovador, quando comparado com a micro e pequena empresa na presença de um gestor adaptador.

## 1.5 Justificativa

O presente estudo propõe a discussão acerca da relação teórico-empírica existente entre estilos cognitivos de gestores de MPEs no setor de restaurantes em Porto Velho e grau de inovação o qual esses tomadores de decisão são responsáveis.

Como justificativa pode-se mencionar a importância da teoria KAI na gestão das organizações, que, identificado o estilo preferencial do ser para a resolução de problemas e criatividade, estes auxiliam no desenvolvimento individual e de grupos, na formação de gestores, desenvolvimento de líderes, na resolução de problemas e identificação de oportunidades.

A inovação atrelada a isto, representa a exploração de novas ideias individuais e de grupo com sucesso em uma organização. Desta forma a inovação é capaz de proporcionar o acesso a novos mercados, o aumento do faturamento e dos lucros obtendo vantagem competitiva em relação aos concorrentes. A inovação pode ser considerada então, o fio condutor para o melhor desempenho das organizações e desenvolvimento econômico.

Neste contexto, deve ser reconhecido que o estilo cognitivo pode predispor o indivíduo para uma ideia específica, como na indução de ações inovadoras, ou seja, torna-se importante a identificação do estilo cognitivo do gestor de MPE, com objetivo de verificar sua influência na tomada de decisão para atividades inovadoras, considerando que o gestor proprietário de MPE é o principal tomador de decisão.

Para a mensuração da inovação, a ferramenta Radar de Inovação é amplamente utilizada em pesquisas nacionais, mostrando ser capaz de realizar um diagnóstico de inovação da organização. Cabe dizer que o Radar de Inovação adaptado por Bachmann e Destefani (2008) para pequenas empresas é o principal método de análise usada pelo Serviço Nacional de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em projetos de inovação.

A escolha por MPEs para pesquisa é justificada por representar grande participação na economia brasileira, compondo mais de 95% do total de empresas no País, e representativa na cidade pesquisada, Porto Velho. Essa representatividade se mostra atraente para estudos e pesquisas no campo visto que ainda sofrem altos índices de mortalidade, que correspondem a quase 50% em seus primeiros cinco anos de vida. Portanto, estudos voltados para pequenas empresas são essenciais para o auxílio e sustentabilidade das mesmas.

Já o setor alimentício, foi escolhido por representar cerca de 2,4% do PIB brasileiro, com grande potencial para geração de emprego, mostrando que o hábito de alimentação fora

de casa é cada vez mais crescente, fomentando economicamente e socialmente o País. Esta realidade é vista na cultura do povo de Porto Velho, onde o surgimento de novos empreendimentos de alimentação é constante.

Entende-se que os desdobramentos ao analisar essa relação entre o estilo do gestor e grau de inovação de sua organização, pode colaborar tanto no crescimento individual como organizacional, melhorando o desempenho de todos os processos que envolvem o funcionamento de um negócio. Assim, este estudo é inédito para a literatura nacional e para a região estudada, cidade de Porto Velho – RO.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

### 2.1 Estilos Cognitivos

O termo cognição é definido nos dicionários e livros da área de psicologia como o “modo de perceber e interpretar a si mesmo” ou “ato ou processo de conhecer, o qual inclui, estados mentais e processos de pensar, consciência, pensamento, percepção”.

Allport (1937), considerado um dos primeiros autores a cunhar o termo estilo cognitivo, conceituou-o como, as abordagens individuais para resolver problemas, receber e recuperar informações memorizadas. Witkin (1985) e Messick (1976; 1994) referências no estudo de estilos cognitivos, citam que a cognição está relacionada a forma de como as pessoas adquirem, armazenam e usam conhecimento, apresentando que a identificação das diferenças individuais e consistentes do indivíduo na organização e, processamento das informações e modos preferenciais de pensar são denominadas de estilo cognitivo.

Para Witkin (1985) os estilos cognitivos podem ser analisados em duas abordagens principais: o dependente de campo, identificando os indivíduos o qual percebem o mundo de forma global e preferem atividades com maior relacionamento interpessoal; e o independente de campo, que são representados pelas pessoas analíticas que preferem obter detalhes sobre informações que podem trabalhar sozinhas.

Hayes e Allinson (2003) reafirmando Messick (1976; 1994), identificam 22 diferentes dimensões, pelas quais o estilo cognitivo pode ser examinado, e discutem a importância do estudo dos fenômenos organizacionais sob a ótica dos estilos cognitivos considerando suas implicações para a prática de gestão, conforme Quadro 1.

**Quadro 1 Dimensões do Estilo Cognitivo**

Dimensão	Descrição	Referências
Varredura x foco	Envolve a identificação de informação relevante versus informação irrelevante na solução de problemas.	Schlesinger (1954); Bruner et al. (1956)
Rígido x flexível	Controle rígido mostra maior susceptibilidade a distração; controle flexível é caracterizado por resistência à interferência.	Klein (1954)
Categorias amplas x estreitas	Preferência por categorias amplas contendo muitos itens, ao invés de categorias estreitas contendo poucos itens. Categorias amplas toleram erros de inclusão enquanto que categorias restritas toleram erros de exclusão.	Pettigrew (1958); Flillenbaum (1959). Bruner e Tajfel (1961); Kogan and Wallach (1964)

Conceituação analítica x não-analítica	Estilo analítico envolve diferenciar atributos ou qualidades. Estilo não-analítico envolve respostas mais comparativas ou temáticas.	Kagan et al. (1960); Messick and Kogan (1963); Kagan, et al (1963 a e b)
Nivelamento x aprofundamento	Variações individuais em assimilação de novas informações. Nivelamento envolve assimilar novos estímulos em categorias já existentes e fundir lembranças, enquanto que aprofundamento envolve diferenciar novos estímulos e exagerar nas diferenças entre presente e passado.	Gardener et al. (1959); Klein (1970)
Dependente de campo x independente	Uma maneira global ou analítica de percepção, com ou sem influência do contexto.	Witkin (1976); Goodenough e Oltman (1981)
Impulsividade x reflexividade	Impulsividade é caracterizada por respostas rápidas, reflexividade por maior deliberação, respostas mais lentas.	Kagan et al. (1964); Kagan (1965)
Risco x cautela	Tomar riscos se caracteriza por fazê-lo mesmo quando as chances de sucesso são pequenas. Cautela é caracterizada pela relutância em tomar riscos exceto quando as chances de sucesso são grandes.	Kogan e Wallach (1964)
Complexidade x simplicidade	Complexidade cognitiva é a tendência de conceituar o mundo de uma maneira multidimensional, caracterizada em termos de diferenciação, discriminação e/ou integração. Simplicidade é a tendência de conceituar o mundo de uma forma unidimensional.	Kelly (1955); Havey et al. (1961); Bieri et al. (1966); Driver and Mock (1974); Streufert and Nogami (1989)
Convergência x divergência	Pensadores convergentes buscam uma solução única usando critérios de busca estreitos, lógico-dedutivos, enquanto que divergentes são amplos e abertos na sua busca de critérios de solução.	Wallach e Kogan (1965); Hudson (1966, 1968); Smithers e Child (1974)
Tolerância para incoerência ou experiências irrealistas	Inclinação individual para aceitar percepções que variam da experiência convencional. Tolerância é caracterizada por uma maior adaptação ao pouco usual. Intolerância é revelada pela demanda por mais informação antes que o pouco usual seja aceito.	Klein et al. (1962)
Automatização x reestruturação	Preferência por responder as propriedades mais óbvias de tarefas repetitivas versus preferência por reestruturar tarefas.	Braverman et al. (1964); Tiedeman (1989)
Verbalizador x visionário	A extensão pela qual as pessoas preferem estratégias verbais ou visuais quando processando informação (uso de metáforas).	Paivo (1971); Richardson (1977)
Preceptivo-receptivo/ Sistemático-intuitivo	A inclinação para assimilar informação em conceitos anteriormente tidos (percepção) em oposição a pegar as informações de forma bruta (recepção). A inclinação para desenvolver planos sequenciais claros (sistemático) versus desenvolver idéias livremente a partir dos dados e passar da parte para o todo (intuição).	Kenn (1973); KcKenney e Keen (1974)
Serialista x holista	Serialistas progredem de maneira linear através da aprendizagem e solução de problemas, tomando um passo de cada vez e aumentando o conhecimento em incrementos pequenos. Holistas tendem a usar uma abordagem mais global e rapidamente perdem a visão de componentes individuais.	Pask e Scott (1972); Pask (1976)

Sensação-intuição/ Análise- sentimento	Sensação-intuição reflete uma predisposição para coletar informação (percepção): preferência por realidade de experiência (sensação) versus significados inferidos, possibilidades e associações de experiências (intuição). Análise-sentimento reflete uma predisposição para avaliação de informação (julgamento): preferência por ordem lógica (análise) versus valores pessoais e emoções (sentimento).	Myers e Briggs (1976)
Partição x totalização	Partidores lidam com a realidade decompondo-a em componentes. São analíticos e obtêm informação através de uma série de passos claramente definidos. Totalizadores preferem olhar para o quadro completo.	Cohen (1967)
Concreto-abstrato/ ativo-reflexivo	A preferência por lidar com objetos tangíveis (concreto) versus conceitos teóricos (abstrato). A preferência por participação direta (ativa) versus observação distante (reflexão).	Kolb (1976, 1984)
Analítico-literal/ Poético-sintético	Um estilo que contrasta preferência por analogias literais envolvendo estreita similaridade entre situações análogas e as situações para as quais uma solução é pensada com mais profundidade, analogias metafóricas.	Kogan (1982); Kogan (1983)
Adaptação x inovação	Adaptadores se voltam para procedimentos convencionais quando procurando soluções, enquanto que inovadores preferem reestruturar problemas e abordá-los por novos ângulos.	Kirton (1976, 1977)
Raciocínio lógico x Raciocínio por ponto de referência	Raciocínio lógico envolve a preferência por uma abordagem sistemática e uma amostragem adequada de dados disponíveis, enquanto que por ponto de referência indica uma preferência por raciocínio em cima de um caso específico conhecido.	Rosch (1983)
Razão-intuição/ Ativo- considerado	A preferência por desenvolver o entendimento através de argumento que envolve o esboço de conclusões de premissas (razão) versus percepção imediata sem argumentação (intuição). A preferência por participações diretas (ativo) versus imaginar o que é provável ser (considerado).	Hayes e Allinson (1988); Allinson e Hayes (1988)

Fonte: Adaptado de Hayes e Allinson (1994, p. 58-59)

O quadro apresentado mostra a pluralidade da classificação destas dimensões de estilo cognitivo, havendo em certos pontos, dimensões sobrepostas e correlacionadas. Dentre essas dimensões, Kirton (1979; 2003) apresenta na dimensão Adaptação x Inovação a teoria de estilos cognitivos, *Kirton Adaptation-Innovation (KAI)*, a qual se baseia na forma de pensar e na criatividade do indivíduo para resolver problemas e tomar decisões, dividindo-os em dois grupos opostos: indivíduos de estilo cognitivo adaptador e indivíduos de estilo cognitivo inovador.

A teoria Adaptação-Inovação foi desenvolvida a fim de explicar as tendências cognitivas e estilos de resolução de problemas, mostrando que estes perfis de criatividade produzem diferentes padrões de comportamento, sendo esses, essenciais no discernimento



para assumir oportunidades, no desenvolvimento de competências e para resolução de problemas ao longo do tempo.

Stum (2009), reiterando a teoria KAI, pôde constatar que ao compreender as diferenças entre os adaptadores e inovadores, os líderes podem melhor influenciar e gerenciar equipes de pessoas que são diferentes em seus estilos cognitivos.

Hayes e Allinson (1994) sugerem que os estilos cognitivos podem ser importantes na seleção de pessoas, composição de grupos, na administração de conflito entre equipes, no estilo administrativo, treinamento e desenvolvimento de pessoas. Á vista disso, a teoria confirma que essas questões interferem diretamente no progresso e sucesso das organizações.

Kirton (2003) ressalta que um dos pressupostos chaves da Teoria Adaptação-Inovação consiste no entendimento de que as pessoas em seu cotidiano resolvem problemas e tomam decisões a partir de sua criatividade, e nisto, todos os indivíduos se diferem na quantidade de estruturas cognitivas que necessitam, para se sentirem confortáveis nessas escolhas e também nas consequências que essas decisões podem acarretar.

É importante salientar que esta teoria se preocupa em analisar exclusivamente o estilo criativo de como as pessoas resolvem problemas e tomam decisões e enfatizam que o KAI não tem relação com eficácia ou eficiência, diferentemente de outros métodos e medidas que avaliam nível cognitivo, como capacidade e inteligência ou níveis de aprendizagem exemplificado pelas competências ou também pela geração de ideias técnicas (KIRTON, 2003).

Logo, conforme a teoria KAI, os indivíduos se localizam em um contínuo, representado por dois polos extremos, sendo um polo denominado de extremo adaptador/estilo cognitivo adaptador, que traduz na preferência do indivíduo por “fazer as coisas melhor” e o polo extremo inovador/estilo cognitivo inovador, o qual indica a preferência do indivíduo por “fazer as coisas diferentemente” representado na Figura 01:

**Figura 1 *Continuum* Adaptação-Inovação**



Fonte: Vasconcelos *et al.* (2005)

O ponto central para distinção dos estilos está na percepção que os indivíduos localizados no *continuum* adaptador preferem seus problemas associados a maiores estruturas (construtos). Isso os caracteriza por pessoas que para resolução de problemas, carregam internamente termos de referência, teorias, precedentes políticos e paradigmas, resultando em esforços para oferecer a “melhor solução” para o problema (KIRTON, 1984). Essas pessoas frequentemente enfatizam o detalhe, a precisão, eficiência e disciplina, utilizando soluções já conhecidas e testadas para a resolução de problemas.

Já os localizados no *continuum* inovador, são indivíduos que se sentem confortáveis em resolver problemas com menos estruturas (construtos). O estilo cognitivo inovador, tende a destacar o problema da forma como é percebido, sendo suscetíveis a produzir soluções menos esperadas, e vistos como “diferentes” pelas outras pessoas (GIMENEZ, 1998). Esses indivíduos são indisciplinados e não se apegam a regras, leis e normas, utilizando constantemente novas soluções para resolver os problemas. Assim, é mais provável que o inovador busque a mudança para reconstruir o problema, se separando do pensamento aceito, paradigmas e ponto de vistas habituais, com soluções provavelmente menos aceitáveis (KIRTON, 1984).

O Quadro 2, descreve as características comportamentais dos estilos adaptadores e inovadores segundo a teoria KAI (1976):

**Quadro 2 Características dos Adaptadores e Inovadores**

ADPTADORES	INOVADORES
<b>Preocupam-se com a resolução de problemas, em vez de encontrar novas soluções</b>	Preocupam-se em descobrir os problemas e encontrar caminhos menos comuns ou soluções menos previsíveis pelos outros
<b>Reduz os problemas a partir de melhorias e eficiência, com o máximo de continuidade e estabilidade</b>	É catalisador para grupos de assentados, irreverentes de seus pontos de vista consensuais; visto como abrasivo
<b>Visto como, conforme, seguro, confiável</b>	Visto como engenhoso; doentio, impraticável
<b>Preferência por fazer as coisas melhor</b>	Preferência por fazer as coisas de forma diferente
<b>Parece imune ao tédio, parece ser capaz de manter alta precisão em longos períodos de trabalho detalhado</b>	Tende a assumir o controle em situações não estruturadas
<b>Vulneráveis à pressão social e autoridade</b>	Muitas vezes, desafia regras. Pode ter pouco respeito por costume passado

<b>Ao colaborar com inovadores: Fontes de estabilidade, ordem e continuidade à parceria</b>	Parece ter baixa auto-dúvida, quando a geração de ideias, não necessitando de consenso para manter a certeza em face da oposição
<b>Sensível para as pessoas, mantém a coesão e a cooperação em grupo; pode ser lento para revisar a regra</b>	Na instituição é ideal em crises imprevistas, melhor ainda para ajudar a evitá-los
<b>Fornece uma base segura para as operações mais arriscadas do inovador</b>	Parece insensível com as pessoas quando na busca de soluções, muitas vezes ameaça a coesão e cooperação do grupo
<b>Caracterizado pela precisão, confiabilidade, eficiência, visto como metódico, prudente, disciplinado</b>	Indivíduo que pensa tangencialmente, aproximando-se as tarefas a partir de ângulos insuspeitados, indisciplinado, imprevisível

Fonte: Adaptado de Kirton (1976)

Brunaldi, Jungles, Gimenez (2007) discorrendo sobre o KAI, apresentaram que os inovadores são percebidos pelos adaptadores como pessoas abrasivas e insensíveis, que desrespeitam as regras e convenções. Isto ocorre, pois as características dos inovadores vão de encontro com as teorias e pressupostos do estilo adaptador. Em contraste, os adaptadores na percepção dos estilos inovadores são pessoas sem iniciativa, casadas com sistemas, normas e regras que apesar de úteis são restritivas. Essa análise indica um dos motivos da existência de conflitos e harmonia entre pessoas, que são causados pela diversidade dos grupos e equipes no ambiente de trabalho.

O reconhecimento da importância da teoria KAI, pode ser legitimada pela constante presença de materiais e pesquisas na literatura. Segundo dados disponíveis no site oficial do KAI (KAICENTRE, 2013) existem cerca de 100 teses e 300 publicações de trabalhos relacionados à teoria Adaptação-Inovação de Kirton. Em um de seus diversos estudos, Michael Kirton, verificou que o estilo de pensamento não é afetado pelo ambiente ou pela cultura, mostrando que o estilo preferido do indivíduo é quase imutável, em contraste do comportamento que é altamente flexível.

Esta hipótese foi comprovada em testes realizados para descobrir os Inovadores e Adaptadores em diferentes culturas. Amostra de gestores no Oriente, em países como Singapura e Malásia, foram avaliadas identificando que suas pontuações médias foram compatíveis com pesquisas realizadas em países do Ocidente, como Reino Unido e EUA (KIRTON; TULLET, 1995).

Quanto ao sexo, vale ressaltar os resultados obtidos pela pesquisa de Kirton (1976), o qual identificou que os homens em geral possuem uma média no KAI de 98,2 pontos, atribuindo assim, características inovadoras enquanto mulheres obtiveram médias de 90,8, mostrando a tendência do gênero feminino em adotar perfil adaptador na tomada de decisão.

Outros estudos sobre a predisposição do estilo cognitivo a ações específicas identificaram os adaptadores e inovadores em diferentes tipos de organizações, especialmente organizações que se diferenciavam por tamanho e orçamento, a qual revelou a predominância de estilo cognitivo adaptador em grandes empresas, com características de alto controle, precisão e eficiência (KIRTON, 1984).

Essa evidência adaptadora, atribuída ao estilo cognitivo adaptador foi justificada pelo conforto que os adaptadores sentem em ambientes com práticas institucionalizadas e pela burocratização, característica própria de grandes empresas.

Nesta concepção, Foxall (1990), relacionou os estilos cognitivos às preferências profissionais, identificando as profissões que atraem as pessoas com estilo cognitivo adaptador, tais como: gerentes de banco, funcionários públicos, contadores, gerentes de produção, engenharia de manutenção; e as preferências profissionais dos estilos cognitivos inovadores: marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e consultores de moda, de acordo com o Quadro 3:

**Quadro 3 Médias Kai para as Preferências Profissionais**

<b>Amostra</b>	<b>Origem</b>	<b>Média</b>
População em geral	Reino Unido, Estados Unidos, Itália	95-96
Administradores em geral	Reino Unido, Estados Unidos, Itália, Singapura, Canadá	95-97
Administradores em geral	África do Sul, Índia, Irã	90
Aprendizes (Engenharia)	Reino Unido	83
Gerentes de banco, Funcionários públicos, Contadores	Reino Unido, Estados Unidos, Itália, Canadá, Singapura, Austrália	80-90
Administradores de produção, Supervisores, Chefes de Seção	Reino Unido, Estados Unidos, Itália, Canadá, Singapura, Austrália	80-90

Professores	Reino Unido, Estados Unidos	94-97
Administradores de Marketing, Finanças, Planejamento, Recursos Humanos, Consultores	Reino Unido, Estados Unidos, Itália, Canadá, Singapura	100-110
Administradores de Pesquisa e Desenvolvimento	Reino Unido, Estados Unidos	101-103
Administradores de Recursos Humanos	Reino Unido	108
Administradores de Projetos de Pesquisa e Desenvolvimento	Reino Unido, Estados Unidos, Canadá	112-115

Fonte: Gimenez (2000)

Referenciando o material publicado por Vidigal *et al* (2011), esses pesquisadores abordam a importância em conhecer o processo cognitivo do gestor a fim de analisar a capacidade do mesmo para atender as necessidades do empreendimento. Estes autores elencam as diferenças entre empreendedores de estilo cognitivos inovador e empreendedores de estilo cognitivo adaptador, enfatizando a tendência dos indivíduos de estilo cognitivo inovador em encontrar no empreendedorismo uma atividade atrativa. Para justificar tal informação esses autores buscam em Schumpeter (1934), a figura do empreendedor associada à criatividade e inovação, caracterizado como uma pessoa que transforma novas ideias em aplicações comerciais bem sucedidas.

Destacaram-se trabalhos na identificação e análise do estilo cognitivo predominante em empreendedores e administradores. De acordo com os resultados do estudo, a média do estilo cognitivo de empreendedores se apresentou no *continuum* inovador da escala, já para os administradores, os resultados foram inclinados para pontuações medianas da escala, semelhantes à média da população em geral (PÉROLA E GIMENEZ, 2000).

Na busca pela relação entre estilo cognitivo de indivíduos e sua escolha por determinadas funcionalidades tecnológicas, Pauli (2012), sugere que o perfil do inovador pode estar associado à figura do empreendedor, assim como o perfil do adaptador pode ser ilustrado pela figura do administrador. O autor elenca que o empreendedor e inovador são indivíduos que assumem riscos e oferecem novas ideias, sendo colaboradores em situações

imprevistas, evitando crises ou resolvendo problemas. Também associou as características de eficiência, detalhe e disciplina do adaptador e administrador, o qual contribui para a continuidade e a execução das atividades rotineiras no ambiente de negócios.

Um extenso trabalho foi realizado por Gimenez (2000), apresentando a abordagem cognitiva no estudo de escolhas estratégicas em pequenas empresas. Segundo o autor as decisões estratégicas da pequena empresa são influenciadas por características pessoais dos seus dirigentes, traçando assim uma relação entre estilos cognitivos e escolhas estratégicas. Através de estudos empíricos pôde-se obter como resultado, a indicação da influência do estilo cognitivo do gestor na definição da estratégia competitiva, onde foi feita uma análise cuidadosa dos modelos de Miles e Snow (1978) e Kirton (1979), sugerindo a tendência dos indivíduos de características inovadoras por adotar estratégias prospectoras e indivíduos de estilo cognitivo adaptador na adoção de estratégias defensivas (GIMENEZ, 2000).

Juntamente com todos esses achados, Kirton (1979) afirma que ambos os estilos cognitivos são vitais para a sobrevivência das organizações. De acordo com Pauli (2012), os dois estilos se complementam. Caso trabalhem em conjunto, os adaptadores oferecem estabilidade, ordem e mantém a continuidade aos inovadores que por outro lado são pessoas imprevisíveis e arriscadas. Já os inovadores oferecem novas formas de encarar a realidade, rompendo paradigmas, e proporcionando mudanças radicais sem as quais os adaptadores não poderiam sobreviver.

Por isto, o estudo de estilos cognitivos não busca medir o nível intelectual ou inteligência do indivíduo, a teoria KAI basicamente se preocupa em compreender o comportamento do indivíduo em diferentes situações e diversidades. Neste enfoque Kirton (1984), atesta que não há a distinção de estilos melhores ou piores, apenas modos diferentes de lidar em determinadas situações.

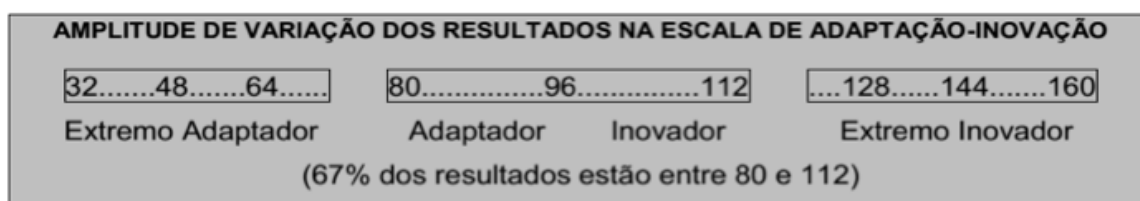
Através do reconhecimento do papel que a cognição exerce nos indivíduos, tem se a preocupação com relação á cognição administrativa dos executivos, sua influência associada aos fenômenos no ambiente organizacional e de como a adoção dessas preferências interferem nas decisões tomadas e nas ações de inovação de uma empresa.

### 2.1.1 Mensuração dos Estilos Cognitivos

Para mensurar a preferência individual por um estilo cognitivo, Michael Kirton (1976) elaborou o instrumento *Kirton Adaptation Innovation Inventory (KAI)*. Este método tem como objetivo, identificar o estilo de pensamento do indivíduo o qual, segundo a teoria se localiza em um *continuum* normalmente distribuído, variando entre alta adaptação á alta inovação. O instrumento KAI, assim como a Teoria Adaptação-Inovação, já foi extensivamente testada e validada por autores como Goldsmit, (1984); Kirton, (1987); Foxal e Hackett (1992) *apud* Gimenez (2000).

O inventário KAI, questionário de auto-avaliação é composto por 32 itens o qual utiliza escala tipo Likert para mensurar a percepção do respondente, resultando em uma somatória que poderá variar entre 32 e 160 pontos. Considera-se como média uma pontuação de 96 pontos significando uma distribuição quase normal, mostrando que dados iguais ou inferiores a 95 representam indivíduos com estilos mais adaptadores e dados iguais e superiores a 96, indivíduos com estilos mais inovadores, explanado na Figura 2:

**Figura 2 Amplitude de Variação da Escala KAI**



Fonte: Adaptado de Gimenez (2000).

A composição do questionário foi desenvolvidas através de análise de fator e reduzida em três subcategorias: suficiência da originalidade (SO), eficiência nos detalhes (E) e conformidade com as regras e normas do grupo (R), as quais se mostraram semelhantes com estudos já existentes na literatura e explicadas por McHale, (1995):

- Suficiência da Originalidade (SO) – a inspeção desse fator mostrou semelhança com Rogers (1959), ao descrever o solitário criativo. Aqueles mais adaptáveis mesmo quando são necessários, tendem a produzir pouca quantidade de ideias, e se formam em uma estrutura já existente. Já os mais inovadores tendem a ser mais radicais, inclinados a produzirem mais ideias, mesmo quando essa proliferação parece não ser necessárias, porém com dificuldade

em selecionar a solução mais adequada para implementação. Representando esse fator, o Quadro 06 exemplifica afirmações contidas no inventário:

**Quadro 4 Inventário (SO)**

Item	Questão	1	2	3	4	5
1	Tenho ideias originais.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Tenho muitas ideias diferentes e costumo partilhá-las.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Sou criativo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Fonte: Adaptado de Kirton (1982)

- **Eficiência nos detalhes (E)** – Este fator se concentra na preferência para a eficiência adaptativa e foi associado ao modelo de Weber (1970) ao descrever os burocratas e sua estrutura. Weber (1970) reproduz como os burocratas se preocupam com precisão, confiabilidade e eficiência, fazendo um paralelo com o polo adaptador da teoria KAI. Os adaptadores podem trabalhar mais facilmente nas organizações, possuem argumentos mais puros, e são menos propensos a entrar em uma confusão ou em apoiar soluções impraticáveis. Nas organizações os adaptadores são aqueles mais maduros e vistos com boa reputação, em boas mãos e boas apostas. O Quadro 5, exemplifica questões do KAI relacionados ao fator (E):

**Quadro 5 Inventário (E)**

Item	Questão	1	2	3	4	5
15	Lido com todos os detalhes de modo cuidadoso.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Sou metódico e sistemático.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Gosto de trabalho minucioso.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Fonte: Adaptado de Kirton (1982)

- **Conformidade com regras (R)** – O fator (R), mostrou semelhança com os estudos de Merton (1957) na sua análise aos gestores. Este fator significa a preferência de estilo para se relacionar como a conformidade. Os mais adaptáveis preferem trabalhar dentro da prática personalizada já existente com coesão do grupo, os inovadores tendem a quebrar regras e agir como catalisadores. O Quadro 6 ilustra as afirmações que representam o fator (R):

**Quadro 6 Inventário (R)**

Item	Questão	1	2	3	4	5
22	Conformo-me facilmente	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
27	Gosto de orientações precisas	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
31	Trabalho sem desvios daquilo que foi prescrito	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Fonte: Adaptado de Kirton (1982)



A resolução criativa de problemas de adaptadores, o qual estão principalmente preocupados com a melhoria contínua do desempenho, é vital à longo prazo para qualquer organização. Por outro lado, o mais inovador é o melhor colocado para atender ou trazer desafios pois conseguem contornar rapidamente mudanças inesperadas. Gerir este equilíbrio com o mínimo de atrito intra-grupo, tensão ou conflito é a marca de sucesso do bom líder e do estudo da cognição organizacional.

## **2.2 Motivos para Organizações Inovarem**

Os estudos em economia foram os grandes impulsionador para as pesquisas de inovação. Joseph Schumpeter, considerado um dos primeiros estudiosos a abordar inovação de forma sistematizada, relacionou os dois assuntos mostrando que a combinação de investimentos em inovações de produtos e processos influenciava diretamente em seu desempenho financeiro, enxergando a inovação como um condutor do desenvolvimento econômico em um processo dinâmico, em que as novas tecnologias substituem as antigas, denominado por ele como “destruição criadora” (SCHUMPETER, 1961; 1982).

Sua tipologia considera que inovação pode ser a introdução de um novo bem, ou uma nova qualidade; a introdução de um novo método de produção que ainda não tenha sido testado na indústria; a abertura de um novo mercado; a conquista de uma nova fonte de matéria prima ou qualidade na qual o consumidores não estão familiarizados; e o estabelecimento de uma nova organização econômica, como a criação de uma posição de monopólio (SCHUMPETER, 1982).

Para Schumpeter, a dinâmica da economia advém da introdução de inovações pelos empresários, através de novas combinações dos fatores disponíveis que resultarão em novos produtos e novos processos, o qual substituirão a estrutura anterior. Essas combinações, significam a própria inovação e podem ser denominadas de insumos determinantes da competitividade. Portanto a inovação é o conjunto de ações que alteram os métodos de produção e formas de organização do trabalho, evoluindo de forma com que se produza novas mercadorias e abra novos mercados.

No processo de destruição criadora schumpeteriana, as tecnologias tem o poder de destruir ao mesmo tempo que tem o poder de criar. Isto quer dizer que cada nova tecnologia destrói ou diminui o valor das velhas técnicas e posições do mercado, onde esse novo produto

ocupa o espaço do antigo produto, assim, as novas estruturas destroem as antigas estruturas. Schumpeter (1982) expõe que os empresários vivem constantemente em situação competitiva, mesmo antes das outras empresas atacarem pois, a qualquer momento novos concorrentes e novas inovações podem surgir no mercado (VIAN, 2007 *apud* SOUZA, 2008).

O processo destruição criadora consiste na etapa em que o empresário inovador cria o inusitado, podendo este, ser o lançamento de um novo produto que até então é desconhecido, uma nova técnica de produzir ou a conquista de um novo mercado. Este empreendedor implantando e lançando a inovação, alcançará lucros extraordinários para seu negócio por um determinado intervalo de tempo, e, a medida que os outros competidores se interessem, copiem e lancem a mesma forma produtiva da empresa criadora, seu lucro começa a diminuir gradativamente até que a economia volte ao estado de equilíbrio e um novo empreendedor apareça e inicie um novo processo inovador.

Essa dinâmica econômica gera ciclos de desenvolvimento e progresso técnico ao longo do tempo para o setor e, por isso Schumpeter (1982) afirma que o sucesso dos novos empresários inovadores é derivado do pioneirismo na introdução de novos produtos e novos processos.

Drucker (2003) cita que a inovação é gerada essencialmente pela competitividade entre as empresas, países e nações. Neste processo a inovação passa a ser uma das principais formas da organização enfrentar a concorrência, ter acesso a novos mercados, aumentar seus lucros e sua competitividade, sendo caracterizada como estratégia de sobrevivência, expectativa de sucesso e continuidade no mercado. Assim, a inovação é uma ação capaz de gerar valor, sendo considerada a força motriz das organizações para manutenção e crescimento a longo prazo (CALMANOVICI, 2011).

Neste sentido os efeitos da inovação são múltiplos, podendo ter três grandes perspectivas. Na perspectiva de empresa inovadora, a inovação representa redução de custos, ganhos em qualidade, produtividade e monopolização temporária dos bens e serviços produzidos, os quais resultam em lucros extraordinários. Isto se dá pois a inovação é capaz de melhorar estruturas tecnológicas através de novas máquinas, novos processos, matérias-primas novas ou melhoradas e novas formas de trabalho para que aumentem a produção fabril, a qualidade e principalmente a diluição de custos.

Na perspectiva da estrutura econômica, as inovações impactam na criação de novos setores e na impulsão de setores adormecidos, causando no mercado uma reestruturação do espaço econômico conforme elucidado por Schumpeter (1982).

A terceira abordagem, pela concepção da concorrência, as inovações criam assimetrias competitivas, essas definidas como desigualdades competitivas entre organizações o qual alteram a estrutura do mercado existente. A assimetria competitiva é a balança que define para que lado o valor se inclinará, podendo assim a empresa influenciar o valor de troca do produto ou serviço (SCHUMPETER, 1982; BULAMARQUI; PROENÇA, 2003). Nesta percepção Kupfer (1996) conclui o raciocínio de que as assimetrias pré-existentes são reforçadas e reformuladas pelos diferenciais de inovatividade entre firmas, pois geram vantagens competitivas, dando margem a um processo concorrencial em desequilíbrio, sendo também condição necessária para a existência de lucros extraordinários, formação de oligopólios e eliminação temporária da concorrência (DOSI, 1998).

### **2.2.1 Classificação de Inovação**

Drucker (1962), enfatiza que a inovação pode tomar várias formas, como a introdução de um produto novo ou melhor; a criação de uma nova necessidade; usar da inovação para reduzir preço e custos ou o uso da inovação para ganho de qualidade. Também aborda que a inovação pode se estender a todas formas de negócio e atravessar todas as fases do processo, inovando no desenho dos produtos, nas técnicas de marketing, no serviço prestado ao cliente e nos métodos de administração da organização.

Schumpeter (1934) propôs classificação de cinco tipos de inovação: a) introdução de novos produtos; b) introdução de novos métodos de produção; c) abertura de novos mercados; d) desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos; e) criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

Desde os anos 80, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico OCDE objetivando promover interação entre o setor produtivo e áreas de pesquisa adotaram a inovação em sua agenda. Parte de suas publicações, o Manual de Oslo tem o objetivo de padronizar e orientar os conceitos, metodologias, indicadores de pesquisa e desenvolvimento relacionados à inovação e tecnologia em países industrializados.

De acordo com o Manual de OSLO:

A inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de

marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas(OCDE, 2005, p.55) .

Insere-se nesse contexto, empresas que implementam projetos de inovação bem definidos, como o desenvolvimento e introdução de um novo produto, o desenvolvimento e introdução de um novo método organizacional, ou, empresas que implementam melhorias contínuas em seus processos e operações. Considera inovação, tanto a efetivação de uma única mudança significativa como uma séries de pequenas mudanças incrementais.

A vista disso, o Manual de OSLO divide a inovação em quatro áreas de atuação: produto, processo, marketing e organização. Enquanto as inovações em produto e processo se relacionam a conceitos de inovação tecnológica, as inovações de marketing e organizacionais ampliam um conjunto de inovações.

A inovação de produto significa (OCDE, 2005 p. 57 ):

Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne as suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

As inovações em produto caracterizam-se pela implantação no mercado, de produtos tecnologicamente novos ou melhorados, novas características técnicas, funcionais, insumos, ou ainda novos usos para um produto. Englobam também toda a área de serviços sejam eles novos, aprimorados ou combinados, vinculados a satisfação e necessidade dos clientes ( FURTADO, 2012; SIMANTOB E LIPPI 2003; BASTOS E JUNIOR, 2007).

O termo “produto” abrange tanto bens como serviços. As inovações em produtos podem utilizar novos conhecimentos, novas tecnologias, novos usos ou combinações existentes, incluindo a introdução ou melhoramento significativo nas características funcionais dos bens e serviços. No setor de serviços, as inovações podem incluir melhoramentos no que diz respeito a como os serviços são oferecidos, na introdução de novos serviços ou na adição de novas funções em serviços (OCDE, 2005).

A inovação em processo tem como objetivo principal minimizar custos de produção, distribuição e melhorar a qualidade. Conforme o Manual, “Inovação em processo” é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente

melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e\ou softwares (OCDE, 2005, p. 58).

A inovação de processo inclui métodos para a criação e provisão de serviços, envolvendo mudanças em equipamentos e nos softwares utilizados em empresas orientadas para serviços ou nos procedimentos que são empregados para serviços de distribuição.

As inovações em processo, envolvem o desenvolvimento de novos meios de fabricação de produtos ou novas formas de relacionamento na prestação de serviços, consiste na implantação de processos tecnologicamente novos ou com substanciais melhorias que devem ser utilizados no processo de produção, ou seja contemplam a mudança na forma de como os produtos e serviços são criados e entregues (CITADIN, 2007; TIDD, BESSANT, PAVIT, 2008).

A partir da definição das inovações tecnológicas em produtos e processos essas inovações também tem sido classificadas em dois grupos ou formas (natureza) específicas: radicais e incrementais, os quais se relacionam ao impacto causado pelo grau de novidade (LEIFER *ET al.*, 2000; CHRISTENSEN, 2002; O'CONNOR, HENDICKS e RICE, 2002).

Associadas ao ciclo de vida das tecnologias Leifer e Rice (2002) definem inovação radical como um produto, processo ou serviço que apresenta características de desempenho sem precedentes ou características já conhecidas que promovam melhoras significativas de custo, transformando ou criando novos mercados. Alguns exemplos de inovação radical em produtos são as máquinas de tomografia computadorizada, os computadores pessoais, os telefones celulares, o DVD que substituiu o videocassete. As inovações radicais em processo, são aquelas em que se implementa uma nova forma de produção, um novo processo e método totalmente diferente do encontrado no mercado e que pode revolucionar uma organização.

A inovação incremental consiste em aproveitar uma tecnologia existente, sendo usualmente utilizada para enfatizar a redução de custos ou na melhoria das características dos produtos e serviços. Segundo IBGE PINTEC (2003), a inovação incremental é a introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou na organização da produção sem que haja alteração na estrutura industrial, gerando maior eficiência, produtividade e redução de custos. Como exemplo de inovação incremental em produto pode apresentar o setor automobilístico que rotineiramente apresenta aos consumidores novas melhorias na segurança, eficiência, conforto em seus caminhões, carros e motos. A inovação incremental em processo pode ser exemplificada na automação de equipamentos, melhorias da qualidade e do desempenho dos processos.

Neste caso, a inovação radical visa criar um novo conceito, com novos mercados e paradigmas enquanto, a inovação incremental visa atender, através de melhorias, as necessidades dos clientes e aprimorar os processos e produtos atuais (CANDIDO, 2011).

**Figura 3 Tipos de Inovação**



Fonte: Hinch, (2010)

Como visto na figura 3, as inovações incrementais de produto a curto prazo possuem baixo investimento para implantação, baixo risco, devido a aceitação do mercado e retorno financeiro moderado devido ao baixo alcance. O mesmo ocorre com as inovações incrementais de processo, onde o investimento geralmente é moderado assim como risco, mas suas pequenas melhorias resultam em um alto retorno.

As inovações disruptivas, ou as radicais apresentam um risco maior devido a dificuldade de se avaliar a viabilidade técnica e econômica do negócio, porém quando aceito no mercado o retorno financeiro é alto, tanto para produtos como para processos.

A primeira edição do Manual de Oslo (1992) centrada na inovação tecnológica de produto e processo na indústria de transformação, foi reformulada em termos de conceito e definições originando a segunda edição em 1997, que expandiu o tratamento da inovação para o setor de serviços. Desde então, a análise dos resultados de pesquisas levaram o lançamento de outra revisão do Manual, a terceira edição, adicionando a questão das inovações não tecnológicas, acrescentando os dois novos tipos: inovação de marketing e organizacional.

Uma inovação em *marketing* significa a implementação de um novo método mercadológico com mudanças significativas na concepção do produto ou no posicionamento do produto ou serviço em sua promoção ou fixação de preços. De acordo com Gomes, Machado e Giotto (2009), inovações de *marketing* são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar suas vendas. A inovação de marketing conceituada pelo manual de Oslo, remete a abordagem tratada por Schumpeter (1982) em que abordou como uma forma de inovação, a abertura de novos mercados em que um ramo particular da indústria de transformação não tenha entrado, nisto vale-se tanto abertura de mercado geograficamente tendo expansão regional, nacional e internacional ou a atração de outros segmentos de mercado.

Uma inovação organizacional consiste em introduzir um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização de seu local de trabalho ou em suas relações externas (OCDE, 2005). Elas visam à melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação estimulando a satisfação no local de trabalho.

Segundo Cavagnoli (2012) as inovações organizacionais em práticas de negócio compreendem novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos na condução do trabalho, incluindo o desenvolvimento de novas práticas para melhorar o compartilhamento do aprendizado e do conhecimento. Já as inovações da organização do local de trabalho consistem na distribuição de responsabilidades e decisão entre os empregados nas atividades da empresa por meio da descentralização do controle gerencial ou pela formação de equipes.

Muitos autores tem apontado a importância das inovações organizacionais como influente na competitividades das empresas. Lara (2013) indica que inovação deve ser vista além da introdução de produtos e processos, e que a preocupação deve estar em todas as esferas da inovação.

Há também outras classificações como a apresentada por Tidd, Bessant e Pavitt (2008). Os autores classificaram a inovação em quatro categorias se assemelhando às definições proposta pelo Manual de Oslo, assim chamado de os 4P's da inovação:

- Inovação em produto: mudanças nos produtos e serviços que a empresa oferece;
- Inovação de processo: mudanças na forma em que os produtos e serviços são criados e entregues;
- Inovação de posição: mudanças no contexto em que os produtos e serviços são introduzidos;

- Inovação de paradigma: mudanças nos modelos mentais que orientam o que a empresa faz.

Essas inovações compreendem a implementação de novos métodos para organização de rotinas e procedimentos, métodos para distribuir as responsabilidades e poder de decisão.

A tipologia inovação de posição, se refere ao reposicionamento da percepção de um produto ou processo já estabelecido em um contexto de uso específico como, por exemplo, um produto que era oferecido como remédio para auxiliar enfermos, relança como uma bebida energética para atletas *fitness* (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2005). Um exemplo de inovação de paradigma a qual altera a orientação do que a empresa faz, são os serviços das companhias aéreas de baixo custo, o qual puderam oferecer um serviço que era considerado de elite a um preço acessível para todo cidadão.

OCDE (2005); Mattos, Stofeel e Teixeira (2010); Manãs (1993), enfatizam que as inovações devem conter grau de novidade atribuindo para isso três conceitos: nova para a empresa, nova para o mercado, e nova para o mundo. No que diz novo para a empresa, significa que um método de produção, processamento e marketing ou um método organizacional pode já ter sido implementado por outras empresas, mas se é novo para a empresa trata-se de uma inovação para esta empresa, ou seja, é o caso de produtos e processos significativas melhoras. Esta inovação ocorre através da construção um processo de aprendizagem interna e compartilhamento entre os atores na organização.

O termo nova para o mercado, remete á inovação que já foi implantada em outros mercados, os quais podem ser delimitados pelos seus concorrentes, por região geográfica ou por linha de produtos, mas é inédita no pretendido; o grau de novidade, nova para o mundo se refere na inovação radical e inédita em qualquer mercado nacional ou internacional, ambiente, indústria ou lugar do mundo acarretando na abertura de novos mercados.

Nesta concepção, Christensen (1997) *apud* GOMES (2007) apresenta duas perspectivas de inovação enquanto estratégia de negócio: inovações sustentadoras e inovações disruptivas. A característica da inovação sustentadora está centrada na busca por melhorias nos atributos mais valorizados pelos clientes. De acordo com Manãs (1993) as inovações sustentadoras irão resultar em produtos e serviços que atendam as necessidades dos clientes em mercados já estabelecidos, permitindo ás empresas aumentar as margens de lucro e a venda de produtos de maior qualidade, sem que seja necessário assumir grandes riscos.

Christensen (1997) enfatiza que as inovações sustentadoras são obtidas por inovações incrementais (melhorias de produto e serviços das organizações) e que procuram atender principalmente os consumidores mais exigentes do mercado.



Em contraponto, a inovação disruptiva tem como ponto central a procura por atender novos mercados. Essa perspectiva dará origem a novos mercados e modelos de negócio, apresentando soluções mais eficientes do que as existentes até o momento. Por outras palavras, ocasiona a ruptura de um antigo modelo de negócio e altera as bases de competição existentes.

Portanto, inovações sustentáveis não criam novos mercados, estão focalizadas apenas na evolução das já existentes e as inovações disruptivas, melhoram um determinado produto ou serviço de forma que o mercado não espera (CHRISTENSEN, 1997).

### **2.2.2 Gerenciando o Processo de Inovação na Organização**

Toda organização inovadora, compreende que as inovações começam a partir de uma ideia que deve ser estimulada e orientada para a transformação em um novo produto ou processo que tenha aceitação no mercado (DRUCKER, 1989). Para que essa trajetória seja atendida, a gestão da inovação é fundamental para condução do processo inovativo que engloba tanto o conjunto de ideias individuais, ideias de um grupo de pessoas assim como, os modelos de negócio das empresas. Este gerenciamento contempla várias disciplinas e funções existindo nos departamentos de pesquisa e desenvolvimento, na produção, nas operações da empresa, na administração estratégica, marketing e desenvolvimento organizacional.

Na mesma linha de pensamento Barbieri e Álvares, (2002) reafirmam que o processo de inovação é uma atividade constituída de varias etapas nas quais participam, diversos agentes com diferentes funções, onde se inicia na percepção de um problema ou oportunidade, técnica, até o lançamento do produto ou serviço que tenha sentido econômico e aplicação comercial.

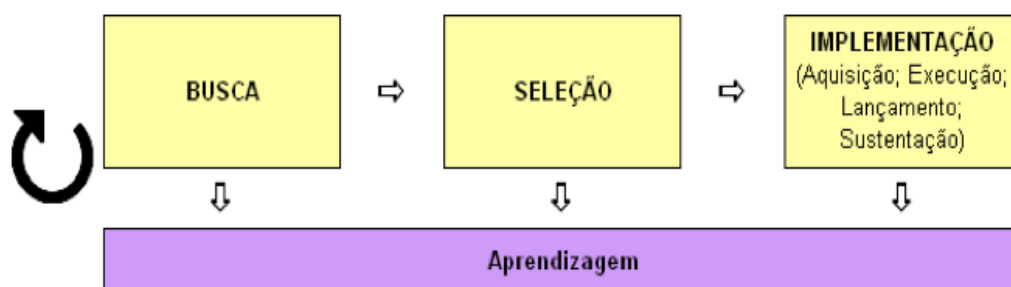
Roberts (1984) conceitua gestão da inovação como:

“ A gestão da organização e o direcionamento dos recursos - humanos e econômicos - com a finalidade de aumentar a criação de novos conhecimentos; a geração de ideias e técnicas que permitam obter novos produtos, processos e serviços e melhorar os já existentes; o desenvolvimento de ideias e protótipos; e a transferência destas mesmas ideias para as fases de fabricação distribuição e uso”. (ROBERTS, 1984: p.53)

Uma das características da gestão da inovação, está no estímulo dos gestores em enfrentar atividades de risco na organização. Segundo Dávila, Eptein e Shelton (2007), assumir riscos e assegurar que estes riscos sejam equivalentes ao potencial de criação de valor caracterizam o *tradeoff* dentro da gestão da inovação. Brown *et al.* (2008) afirmam que este processo pode ser arriscado e incerto, porém é possível ser administrado, mostrando que a gestão do processo de inovação organizacional deve ser mapeada em termos de uma série de fases ou estágios e envolve, inclusive alguns passos como: examinar o ambiente interno e externo; decidir estrategicamente como a empresa pode se desenvolver; obter recursos para permitir a resposta; implementar o projeto (BROWN *et al.*, 2008).

Portanto, a inovação como um processo necessário, apresentada pela Figura 4, indica-se três passos os quais tendem a ser seguidos por todas as organizações: procura, seleção, implementação. A procura é o processo no qual se analisa os cenários internos e externos, ameaças e as potenciais oportunidades para mudança; a seleção, define estrategicamente quais serão as oportunidades e ameaças a serem priorizadas; e por fim a implementação, refere-se ao passo em que a ideia do algo novo seja lançada na organização internamente ou no mercado. Nesta etapa o conhecimento, aprendizagem, execução, lançamento e sustentabilidade da inovação são questões a serem efetivadas (TIID, BESSANT e PAVITT, 2008).

**Figura 4 Processo de Inovação**



Fonte: Adaptado de Tidd, Bessant e Pavitt (2008)

Conhecido como uma das principais referências em ferramentas para gestão da inovação o Guia de Gestão de inovação, *GuidetoTechnology Management and Innovation for Companies (Temaguide)* (COTEC, 1998), elaborado por Tidd, Bessant e Pavitt, fornece cinco elementos que lembram á empresa “o que” rotineiramente deve ser feito em relação a capacidade inovativa de acordo com a Figura 5.

**Figura 5 Processo de Capacidade Inovativa**



Fonte: Tidd, Bessant e Pavit (2008)

Esses elementos incluem na fase inicial o monitoramento do ambiente interno e externo a fim de observar oportunidades de inovação. Este monitoramento caracteriza-se pela prospecção contínua do meio ambiente para a identificação e processamento de sinais e oportunidades na organização. Nesta etapa, o uso de ferramentas que auxiliem o recolhimento dessas informações são essenciais para que possam ser tratadas eficazmente de acordo com os objetivos pretendidos e as necessidades reais da empresa.

A segunda fase, foco, consiste na seleção das linhas de ação que oferecem possibilidades de vantagens competitivas para a organização, criando e desenvolvendo um plano de inovação e mencionando as escolhas e ações a serem adotadas (COELHO, 2012).

A fase recursos, tem como finalidade, a definição das atividades destinadas a organização das competências para o funcionamento do processo de inovação, englobando os recursos necessários para um projeto e a capacitação da organização. A alocação de recursos se dá através dos conhecimentos necessários para desenvolver a oportunidade escolhida (GUALBERTO, 2010).

A quarta fase, implementação, é constituída pelo núcleo do processo de inovação, onde a inovação nessa fase se torna algo real e a eficiência é resultado da capacitação da empresa na implementação de seus projetos. A implementação ocorre através do desenvolvimento e lançamento do produto, processo ou método novo.

Na última etapa, do aprendizado, é realizada a internalização do conhecimento e da experiência dos sucessos ou insucessos do processo de inovação (GUALBERTO, 2010). Para Coelho (2012), reafirmando Cotec (2004), a aprendizagem pode ser vista como um momento de retroalimentação que permite o conhecimento do sistema para poder melhorá-lo, avaliando

os conhecimentos obtidos e modificando os problemas ocorridos. A proposta desta etapa final consiste no aprendizado através da reflexão dos erros e acertos cometidos.

Apresenta-se no Quadro 7, a descrição das fases do processo de inovação segundo Stal (2007), o qual se baseou nos Manuais de Oslo e Frascatti publicados pela OCDE, sugerindo a organização percorrer seis etapas, introduzido pela pesquisa básica até a comercialização no mercado.

**Quadro 7 Etapas do Processo de Inovação**

<b><u>Termo</u></b>	<b><u>Conceito</u></b>
<b>Pesquisa Básica</b>	“Estudo teórico ou experimental que visa contribuir, de forma original ou incremental, para a compreensão dos fatos e fenômenos observáveis, teorias, sem ter em vista uso ou aplicação específica imediata”.
<b>Pesquisa Aplicada</b>	“É uma investigação original concebida pelo interesse em adquirir novos conhecimentos, porém primordialmente dirigida em função de um objetivo prático específico”.
<b>Desenvolvimento Experimental</b>	“É o trabalho sistemático, delineado a partir do conhecimento preexistente, obtido por meio da pesquisa e/ou experiência prática, e aplicação na produção de novos processos, sistemas e serviços e ainda no substancial aperfeiçoamento dos já produzidos ou estabelecidos”.
<b>Engenharia Não-Rotineira</b>	<p>“São atividades de engenharia diretamente relacionadas ao processo de inovação, envolvendo o desenvolvimento de produtos e processos. Inclui as seguintes atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Design (produção de planos e desenhos que especificam, técnica e operacionalmente, os elementos necessários à concepção, desenvolvimento, manufatura e comercialização de novos produtos e processos);</li> <li>• O projeto, a confecção e as mudanças de ferramental a serem utilizados em novos produtos e processos;</li> <li>• O estabelecimento de novos métodos e padrões de trabalho;</li> <li>• Os rearranjos de planta requeridos para implementação de novos produtos e processos;”.</li> </ul>
<b>Protótipo</b>	“Modelo original representativo de alguma criação, do qual todos os objetos ou utensílios do mesmo tipo são representações ou cópias. É um modelo básico detentor de características essenciais do produto pretendido”.
<b>Comercialização Pioneira</b>	“Atividades que visam a introdução de novos produtos e processos no mercado. Cumpre as etapas de industrialização de protótipo, lote experimental, prospecção comercial e marketing”.

Fonte: Stal (2007) *apud* Souza(2009)

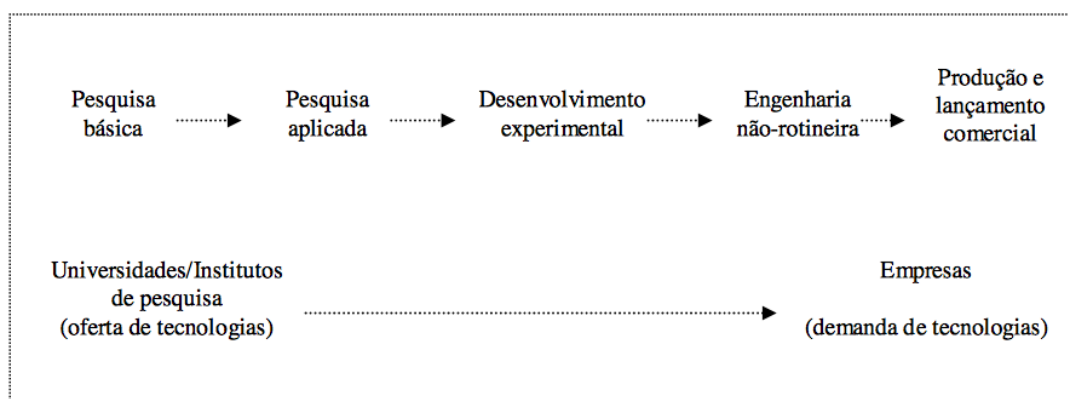
Iniciando pela pesquisa básica, o estudo teórico ou experimental, tem por objetivo a compreensão das teorias, fatos e fenômenos, seguindo para a pesquisa aplicada, onde o estudo é dirigido em função de um objetivo prático. A terceira fase, desenvolvimento experimental é o trabalho sistemático, aplicado na produção de novos processos e sistemas. A etapa de engenharia não rotineira, é caracterizadas pelas atividades diretamente relacionadas ao processo de inovação, seguida pelo protótipo o qual se apresenta o modelo original representativo de uma criação. A ultima etapa consiste na comercialização pioneira, centrada

nas atividades de introdução do novo produto ao mercado.

A literatura acerca dos processos de inovação é vasta e abrangente. Uma das contribuições relevantes se refere ao modelo de inovação empurrada e inovação puxada.

Segundo Roy Rothwell (1994) o modelo empurrado ou modelo linear, foi um processo adotado em situações que a demanda era maior que a capacidade de produção das empresas, fazendo com que a maioria das inovações fosse aceita pelo mercado. Barbieri e Álvares (2002), explanam que o modelo é conhecido também como ofertista ou pela expressão inglesa *science push*, apresentado na Figura 6, o qual se inicia na pesquisa científica, procedendo com desenvolvimento, fabricação, comercialização, resultando em um novo fluxo no mercado.

**Figura 6 Modelo de Demanda Empurrada**



Fonte: Adaptado de Barbieri e Alvares (2002) *apud* Souza (2009)

Conde, Araújo, Jorge (2003), corroborando com Barbieri e Álvares (2002) afirmam que o conhecimento das pesquisas científicas, levam a processos de invenção, que após atividades de pesquisa aplicada e desenvolvimento tecnológico resultam na introdução de produtos comercializáveis. Stal (2007) atesta que este modelo envolve investimentos altos em ciência para que gere conhecimento científico, o qual passa a ser utilizado pelas empresas no desenvolvimento de novos produtos e processos gerando riqueza e desenvolvimento econômico-social.

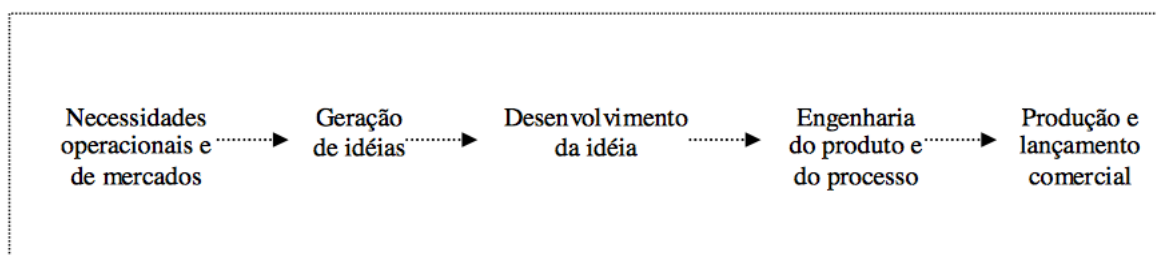
Por isto a fonte de inovação da tecnologia empurrada está centrada nas pesquisas e aplicações internas a organização o qual objetiva ao lançamento no uso comercial empurrado ao mercado.

A linha de pesquisa oposta, afirma que a demanda pode determinar a direção da inovação. Neste caso, indicam que mudanças no mercado criam oportunidades para as organizações, investirem em inovações para atenderem necessidades ainda não satisfeitas

pelos consumidores. Esta, foi chamada de demanda puxada, onde o impulso para a inovação decorre de grupos que articulam a demanda do mercado (VEIGA, CORSO, SILVA, 2011).

Para Roy Rothwel (1994), o modelo de inovação puxada pelo mercado, ou modelo linear reverso, refere-se ao processo de inovação onde a diversificação da oferta de produtos são lançadas a fim de atender a crescente demanda e concorrência. Neste modelo a necessidade dos clientes é o fator de motivação de uma inovação.

**Figura 7 Modelo Demanda Puxada**



Fonte: Souza (2009)

O modelo puxado, ilustrado pela Figura 7 também chamado de *demand-pull*, defende que primeiramente as unidades produtivas reconhecem suas necessidades operacionais, e através de mudanças tecnológicas, desenvolvem ideias e tentam satisfazer e serem determinadas pelas condições do mercado (CRIBB, 2002). Neste contexto, o modelo ainda é linear, porém de forma reversa ao modelo empurrado pois são as demandas de mercado que influenciam a direção da mudança técnica.

Segundo Stal (2007), os dois modelos podem ser considerados corretos, porém o autor cita que falhas existem por não considerar o que ocorre no interior das organizações. Barbieri e Alvares (2002), concordam que o modelo puxado é importante no sentido da acumulação de conhecimento, assim como o modelo empurrado é relevante pelo conhecimento adquirido do dia a dia e pela importância que é dada a necessidade do consumidor, visto como o principal ator a ditar o comportamento de aceitação de uma inovação.

Dessa forma, a partir da década de 1990 Barbieri e Alvares (2002), apresentaram um novo modelo no qual se enxergou necessário as múltiplas interações internas e externas, integração de sistemas e associação de redes utilizando a tecnologia da informação para interação das varias funções dentro e fora da empresa. Para Neely e Hill, (1998) esta conexão é importante pois se mostra eficaz e rápida para troca de conhecimento entre as diferentes formas de apoio para as atividades de inovação.

Neste modelo, denominado de integrado ou modelo empresarial de inovação as

inovações podem se iniciar no mercado ou nas operações internas de conhecimentos científicos, onde esses componentes se relacionam entre si, implicando em um processo de inovação alicerçado em uma visão de organizações que aprendem de forma interativa e coletiva, constituindo trajetórias tecnológicas próprias e particulares.

Na linha de pensamento da construção das trajetórias, os autores Hargadon e Sutton (2000) assumem que as forças regulativas (regras, leis e procedimentos) as forças normativas (certificados e normas), e as forças cognitivas e culturais são elementos chave da inter-relação de uma inovação. No raciocínio da cognição organizacional Bastos *et al.* (2007) elencam que as estruturas cognitivas possuem o poder de dirigir os processos decisórios dos atores organizacionais. Isto se dá pela compreensão de que entre a organização e o ambiente, existe a participação ativa de atores organizacionais interagindo com novas ideias e práticas, as quais são desenvolvidas por processos e estruturas cognitivas individuais. Estudos na literatura destacam a importância do conhecimento dos estilos cognitivos e suas relações no fenômeno da inovação, apoiados em uma visão de organização formada por processos socialmente construídos (SWAN, 1995; BASTOS, JANICE SOUZA, WILPERT, 1995).

Neste enfoque, Orlikowski e Gash (1994) destacam que a perspectiva cognitiva na compreensão do processo de inovação organizacional, e as formas como os indivíduos percebem e interpretam a realidade, influenciam diretamente as ações do indivíduo no ambiente social. Desta forma o estudo da cognição humana e do social, e principalmente o estudo do papel do gestor nas organizações e a forma de como esses atores agem na tomada de decisão é resultado de um processo de pensamento e ação (WEIK, 1995).

Esta abordagem remete aos estudos de Rousseau (1997), Barnad (1979), Simon (1979) os quais analisam as organizações como um fenômeno processual caracterizado pelas ações e decisões das pessoas como indivíduos, grupos, redes e cognições gerenciais nos processos decisórios. Assume-se assim que os indivíduos são a maior fonte de inovação organizacional e que cada ser, possui características pessoais individuais, tais como, personalidade, estilo cognitivo, comportamento, nível educacional, os quais os levam a adotar ações mais ou menos inovadoras (ROGERS, 1962).

Anderson, De Breu e Nijstad (2004) analisaram o processo de inovação em três principais linhas de análise: no nível individual caracterizado pela personalidade, motivação e habilidade cognitiva; no nível de grupo de trabalho, pelo clima, estrutura, processos, estilo de liderança; e no nível organizacional, pela cultura, recursos, tamanho e estratégias.

Em vista disso, o processo de gestão de inovação está intimamente atrelada a capacidade criativa do indivíduo em tornar ideias em fatos reais, expandindo á toda

organização e ambiente em que esta se insere, ambiente o qual é composto por elementos institucionalizados. Neste sentido cabe às organizações, verificar dentre os modelos apresentados, o que melhor se adequa às necessidades da empresa visando atingir o propósito de eficiência no gerenciamento da inovação, destacando a sobrevivência e sustentabilidade a longo prazo associadas à criação de vantagem competitiva e crescimento econômico. Neste aspecto é relevante o estudo da interação dos atores organizacionais e principalmente do gestor, o qual possui o papel fundamental de promover a indução de inovações nas organizações.

### **2.2.3 Mensuração de Inovação**

A literatura é extensa em oferecer ferramentas e metodologias para a medição da inovação na organização. O Manual de Oslo (2005), referência internacional padronizada, fornece uma metodologia para mensuração de inovação a qual viabiliza a comparação de resultados de trabalhos em todo mundo. Isto se dá pelo suporte conceitual e pelas diretrizes formuladas pelo manual em conjunto com a utilização de ferramentas e indicadores, que proporciona a métrica sistemática da capacidade de inovação em diferentes tipos de empreendimentos.

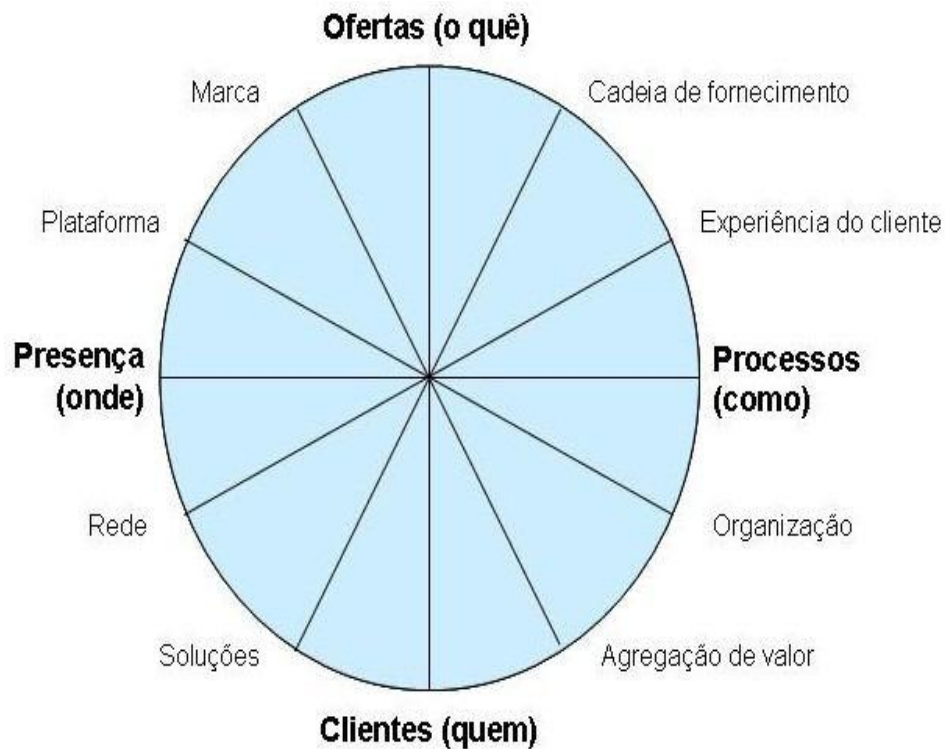
Além de se utilizar indicadores bibliométricos, duas famílias de indicadores de Ciência e Tecnologia são relevantes para a mensuração da inovação: recursos para P&D e estatística de patentes, as quais oferecem informações necessária para esta medição.

Outra metodologia proposta é a ferramenta apresentada pelos autores Sawhney, Wolcott, Arroniz (2006) chamado de “radar de inovação”. Este método consiste em apresentar e relacionar doze dimensões por meio do qual uma empresa pode olhar para as oportunidades de inovar. Este mapa consiste em quatro eixos principais de dimensões inovativas que servem como âncoras de negócios: (1) as ofertas que a empresa cria, (2) os clientes que serve, (3) os processos que emprega e (4) os pontos de presença que utiliza.

A Figura 8, ilustra o radar de inovação composto pelas 4 âncoras principais e as dimensões que cada empresa deve observar:



**Figura 8 Radar de Inovação**



Fonte: Sawhney, Wolcott Arroniz (2006)

A dimensão oferta se refere aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado, partindo do pressuposto de que uma empresa inovadora tem uma parte relevante de sua receita associada a novos produtos. A dimensão clientes, aborda as pessoas ou as organizações que consomem os produtos para atender sua necessidade. Esta dimensão se relaciona com métodos de inovação focalizadas no cliente, encontrando um novo nicho de mercado. Processos, consiste na dimensão que configura as atividades de operações internas e externas da empresa, a qual deve sempre buscar maior eficiência e qualidade adotando novas práticas de gestão. A dimensão presença ou praça, está relacionada aos canais de distribuição que a empresa usa para colocar seus produtos no mercado. A inovação nesta dimensão consiste na criação de novos pontos, ampliando sua base de clientes.

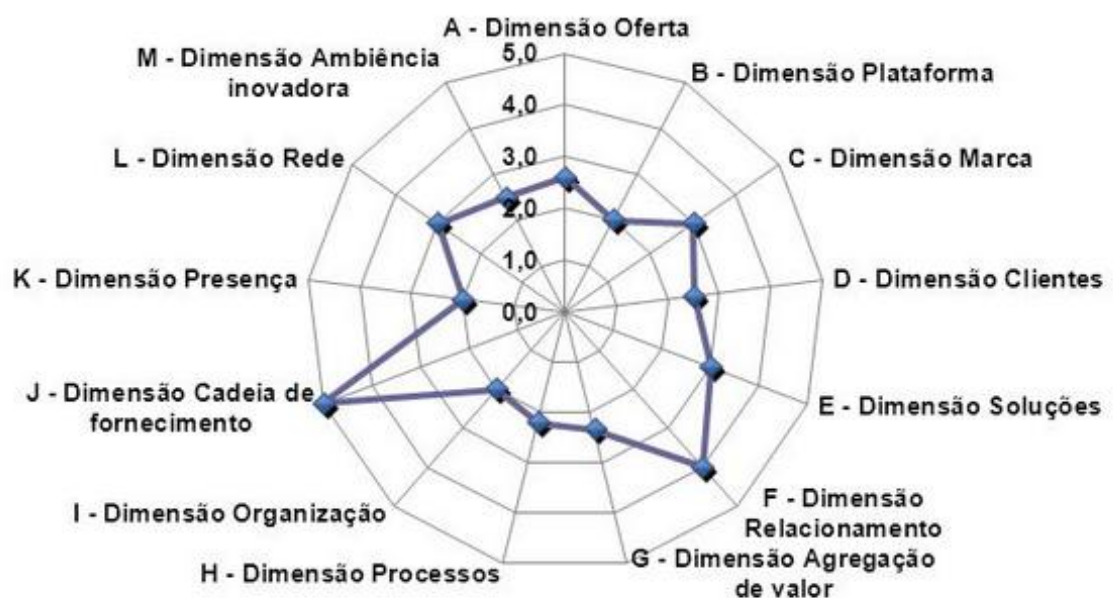
Outras oito dimensões, a seguir dão suporte aos eixos principais que conforme Sawhney, Wolcott, Arroniz (2006):

- Plataforma - Relacionamento do sistema de produção e a diversidade de produtos demandados;
- Marca - Relacionado à forma como a empresa transmite ao consumidor os valores da empresa;

- Soluções - Mecanismos para simplificar as dificuldades com o cliente;
- Relacionamento - Relacionamento do cliente com a empresa;
- Agregação de valor - relacionado a captação de valor dos produtos percebido pelos clientes;
- Cadeia de fornecimento - melhorar a estrutura da empresa em toda cadeia, bem como o relacionamento logístico com fornecedores e clientes;
- Rede - relacionada á comunicação que a empresa tem com os elos da cadeia e com os clientes
- Organização - relacionada à avaliação do escopo das atividades de empresa, redefinindo papéis, responsabilidades e as contribuições de cada unidade de negócio e dos profissionais.

Com intuito de elaborar uma ferramenta prática que atendesse as Micro e Pequenas Empresas, Bachmann e Destefani (2008) adaptaram a abordagem do Radar de Inovação de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e incluíram uma nova dimensão, conceituando-a de “ambiência inovadora”. Este conceito foi definido com objetivo de verificar o ambiente propício a inovação, o qual é verificado se há disposição para inovar através de mecanismos que incentive este processo, tais como programas de apoio e recursos dos órgãos de fomentos á inovação, demonstrado na figura 9.

**Figura 9 Radar de Inovação Acrescido da Dimensão Ambiência Inovadora**



Fonte: Bachmann e Destefani (2008)

Através de um questionário composto por 45 questões tem-se um indicador resultante dos escores de cada dimensão, avaliando o grau de maturidade. Esta ferramenta é usada tanto para mensurar o grau de inovação bem como identificar pontos fracos e fortes das empresas. A escala foi reduzida subdividido em 3 situações visando classificar as empresas em:

- organização pouco inovadora;
- organização inovadora ocasional e
- organização inovadora sistêmica;

Esta metodologia, é largamente utilizada por entidades governamentais brasileiras, em destaque pelo extensivo trabalho de fomento oferecido gratuitamente pelo Serviço de Apoio á Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em programas de inovação, como o ALI - Agentes Locais de Inovação, e outros.

Outra de métrica relevante, chamada de Questionário Diagnóstico de Inovação - QDI - INEI (2010) é uma ferramenta apresentada através de um software, oferecida pelo Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação que apoia as empresas brasileiras para desenvolver sua capacidade de inovar.

Este software é capaz de avaliar o desenvolvimento da inovação na empresa, através de 19 indicadores que afetam a capacidade de inovação como estratégias, metas, objetivos, cultura, valores organizacionais, modelos de gestão e negócios, entre outros. O QDI possui 64 perguntas abordando fatores críticos do processo de inovação. De acordo com INEI (2013), a vantagem de aplicação do modelo de avaliação do grau de inovação organizacional, consiste na flexibilidade da ferramenta, a qual pode ser adaptada a cada empresa, considerando sua especificidades e características individuais de cada tipo de negócio.

Através da identificação de fatores que facilitam e restringem a inovação dentro da realidade empresarial, novas estratégias podem ser tomadas para que os recursos, metas, cultura organizacional e modelo de gestão atuem como força impulsionadora para direcionamento de uma organização mais inovadora.

A Pesquisa de Inovação Tecnológica - PINTEC (2008) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), também com o objetivo de construir indicadores setoriais de inovação, focam nos fatores que influenciam o comportamento inovador das empresas, baseando-se em 10 dimensões:

1. Produtos: Produto Novo ou mudanças nos produtos e serviços.
2. Processos: Processo novo ou substancialmente aprimorado.
3. Financiamento: Fontes de financiamento das atividades inovativas.

4. Informação: Modelos Mentais subjacentes que estruturam a organização.
5. Cooperação: Participação ativa em projetos em conjuntos de P&D e outros projetos com outra organização.
6. Incentivos: Apoios do governo.
7. Patentes: Utilização de Patentes ou outros métodos para proteção das inovações.
8. Barreiras: dificuldades ou obstáculos que tenham dificultado a implementação de novos projetos.
9. Organização: implementação de novas técnicas de gestão ou de significativas mudanças na organização.
10. Marketing estratégias diferenciadas da indústria e dos serviços selecionados (PINTEC, 2008).

A proposta desta metodologia destina-se a avaliação e comparação de desempenhos, permitindo que as empresas possam avaliar suas performances em comparação as médias setoriais, bem como para que o governo e entidades de classe, possam desenvolver políticas alinhadas as necessidades encontradas na pesquisa.

### **2.3 Caracterização das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras**

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) são fundamentais para promover crescimento econômico, criar empregos, renda e melhorar as condições de vida da população. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2011), os pequenos negócios são classificados nas categorias:

- Micro Empreendedor Individual (MEI) : Receita Bruta anual de até R\$ 60 mil.
- Microempresa: Receita Bruta anual de R\$ 60 mil a R\$ 360 mil.
- Pequena Empresa: Receita Bruta anual de R\$ 360 mil a R\$ 3,6 milhões.

O SEBRAE entidade privada sem fins lucrativos, tem por objetivo fomentar e promover os pequenos negócios no Brasil sendo um dos principais parceiros do micro e pequeno empreendedor, onde, oferece uma gama de cursos, eventos, projetos de inserção no mundo dos negócios, soluções, pesquisas e biblioteca *on line*. Esta organização também disponibiliza à sociedade dados estatísticos referentes as MPEs, segmentadas por setor de atuação e região geográfica entre outros indicadores. Em um de seus relatórios publicados,

“Indicadores Pequenos Negócios no Brasil” (SEBRAE, 2011), reafirma a importância das MPes para o País tanto no contexto econômico como no contexto social brasileiro.

As contribuições das MPes são reconhecidas principalmente pela dinamização que provocam na economia, pela capilaridade dos negócios e absorção de mão de obra, a qual inclui especialmente aquelas que possuem dificuldade de inserção no mercado de trabalho, como jovens, pessoas com idades mais avançadas, ou com menor qualificação.

De acordo com CIETEC (2014) incubadora da Universidade Federal de São Paulo, as pequenas empresas são a sustentabilidade de uma economia em qualquer lugar do mundo, pois são capazes de agregar valor a produtos e serviços. De acordo com o Quadro 8, dados recentes do IBGE (2014), revelam que as MPes representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. São responsáveis por cerca de 60% dos 94 milhões de empregos no País e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes. Deste total, significativa parte (3 milhões) de empresas estão localizadas na Região Sudeste do País, sendo formadas pelo setor de comércio, seguido de serviços, indústria e construção.

**Quadro 8 Dados Gerais das MPes Brasileiras**

<b>As MPes no Brasil</b>	<b>Representatividade</b>
20% do PIB	R\$ 700 bilhões
99% das empresas	5,7 milhões de MPes
60% dos empregos	56,4 milhões de empregos

Fonte: IBGE (2010)

Outra ferramenta de pesquisa para informações atualizadas sobre MPes do Brasil, chamado MPE DATA, foi construída pelo Observatório das Micro e Pequenas Empresas do SEBRAE e reúne os principais dados estatísticos sobre as Micro e Pequenas Empresas brasileiras. Esta ferramenta é capaz de informar dados como: quantidade de MPes ativas, setores onde MPes estão inseridas, perfil dos empregados, taxa de sobrevivência das MPes entre outros. Uma informação relevante, refere-se ao aumento da participação de MPes no total das organizações produtivas brasileiras. Estudos do setor confirmam que enquanto a taxa de crescimento anual de todas as empresas independente do porte foi de 4%, para as Pequenas empresas aumentou para 6% entre 2000 e 2008. Este crescimento também foi observado no faturamento das MPes no decorrer dos anos, indicando que as pequenas empresas superaram o ritmo de crescimento da economia brasileira (SEBRAE,2014).

De acordo com o relatório “Indicadores de Pequenos Negócios no Brasil” (SEBRAE,2011) o total de MPes optantes pelo simples nacional, regime compartilhado de

arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicáveis as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, é de 6,9 milhões (RAIS/MTE, 2010), sendo sua distribuição geográfica representada por 49% localizadas no Sudeste do Brasil, 19% no Nordeste, 19% no Sul, 8% no Centro Oeste, e 5% no Norte. Dados deste mesmo relatório, divididos por setores de atuação, mostram que 49% das empresas possuem suas atividades principais no comércio, 31% em serviços, 15% na indústria e 5% na construção civil, verificando também que uma em cada duas MPEs estão no comércio.

Sobre o perfil do empreendedor brasileiro o relatório descreveu que um a cada quatro brasileiros, possui um negócio próprio ou estão envolvidos na criação de uma empresa. Em dados numéricos, isto representa 27 milhões de pessoas, o qual representa um número significativo comparado á outros países. O Brasil é o terceiro no ranking de empreendedores, perdendo apenas para os Estados Unidos em segundo lugar e a China em primeiro lugar.

Destes 27 milhões de empreendedores, cerca de 55,2 % estão inseridos na classe C; 37,5% nas classes AB e 7,3% nas classes DE. Em relação á idade, estima-se que a maior parte dos empreendedores pertencem a faixa etária de 31 a 49 anos, correspondendo a 48,7% do total; os jovens de até 30 anos correspondem a 28,8% e os acima de 50 anos; 22,4%, tendo como média o empreendedor brasileiro com faixa etária de 39 anos.

Uma questão estatística relevante nas pesquisas de pequenos negócios se refere á taxa de sobrevivência, e as causas da mortalidade desses empreendimentos. Pesquisas apontam que a taxa de sobrevivência das MPEs brasileiras tem crescido nos últimos 10 anos. Atualmente cerca de 73,1% das empresas brasileira sobrevivem nos 2 primeiros anos de mercado. Este percentual aumenta para 76,4% na Região Sudeste e diminui para 68,3% e 66% nas regiões Centro-Oeste e Norte, respectivamente. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) abordam que as micro e pequenas empresas precisam se preocupar com seus processos empresariais, trajetórias tecnológicas e sua posição no mercado para conseguirem se manter no ambiente competitivo do mercado atual.

Apesar da sustentabilidade das pequenas empresas terem se apresentado com crescimento positivo no decorrer dos anos, ainda existe a preocupação com a percentagem de mortalidade. Neste sentido, Oliveira (2006) aponta que as principais dificuldades vividas pela pequena empresa podem estar motivadas pela a falta de capital, entraves e burocratização na obtenção de financiamento e mudanças político-econômicas no País. Segundo o autor, os fatores de mortalidade também estão relacionados á gestão ineficaz do empresário com o empreendimento no qual inclui o modo criativo do gestor proprietário para atingir o mercado com poucos recursos e ainda concorrer com as grandes empresas.

Para Longenecker *et al.* (1997) um dos obstáculos das pequenas empresas está na dificuldade no acesso a novas tecnologias e as técnicas modernas de gestão as quais acarretam em baixa competitividade. Sakata e Riccio (2003) elencam que as principais dificuldades enfrentadas pelas MPEs são:

- Informações financeiras inadequadas.
- Falta de controle do inventário.
- Gastos administrativos excessivos.
- Volume de vendas insuficiente.
- Problema de marketing e vendas.
- Política de preços inadequada.
- Falta de um sistema de controle de custos.
- Mão de obra não qualificada.
- Chefias e gerencia sem treinamento.

Gimenez (1998), aborda que a mortalidade nas empresas não deve ser justificada por um único fator isolado, mas que é sensato analisar o conjunto de diversos fatores que levam ao desempenho ruim de uma organização. Este autor aponta alguns problemas rotineiros na administração de uma pequena empresa:

- Delegação: as decisões e administração em geral, estão concentradas em uma só pessoa, o que pode tornar a administração lenta e incompleta na medida que a organização começa a crescer. Nesta caso, exige-se por parte dos gestores a delegação de funções aos funcionários, o qual geralmente é um tema difícil.
- Definição de responsabilidades: na maioria das pequenas empresas, as responsabilidades das pessoas e dos departamentos não estão bem estabelecidas. Isto pode dificultar os sistemas de controle da organização.
- Conservadorismo: A pequena empresa tende a ser conservadora em suas ações.
- Uso de consultores externos: As pequenas empresas desconhecem ou rejeitam a possibilidade de consultorias externas, visto que isto pode ser de grande utilidade para o crescimento da pequena empresa.

Seguindo a abordagem de Gimenez (2000) e Vieira (2002), esses autores discutem que em todas as organizações, principalmente nas pequenas empresas, a existência do indivíduo empreendedor criador do negócio é de suma importância pois representa parte essencial da tomada de decisão e condução do empreendimento. Uma das características das MPEs apresentadas por Tidd, Bessant e Pavitt (2003), diz respeito a facilidade de comunicação e

interação assim como a rapidez na velocidade da tomada de decisão, a qual pouco se utiliza atitudes formais e sistematizadas tanto para inovação como para outras áreas.

Por isto, estudos de gestão de MPEs necessitam estar associados e relacionados á estudos do perfil de empreendedores, gestores, proprietários, gerentes e administradores. Dolabela (1999) argumenta que não se pode dissociar o empreendedor da empresa, pois, ambos fazem parte do mesmo conjunto e devem ser percebidos de forma holística. O empreendedor e os colaboradores são atores que influenciam e criam a “personalidade” da empresa.

Nesta mesma linha, a indução de ações inovadoras nos pequenos empreendimentos, parte da atitude do gestor em tomar a decisão de inovar. Segundo ALI (SEBRAE, 2013) as inovações em micro e pequenas empresas abrem uma série de oportunidades, tais como: agregação de valor aos produtos/serviços ofertados, introdução de produtos em novos mercados, aumento de receita, novas parcerias, novos conhecimentos, fortalecimento da marca, entre várias outras possibilidades de desenvolvimento organizacional que podem surgir no decorrer de sua gestão (SEBRAE, 2011).

A gestão para o desenvolvimento de inovações na pequena empresa passa pelo comprometimento da administração superior e pelo seu continuo aprimoramento com a participação dos funcionários em conjunto, através de uma cultura cooperativa e estímulo á resolução de problemas.

### **2.3.1 Segmento de Alimentação Fora do Lar e Inovação**

O segmento de alimentação fora do lar gradativamente vem ganhando espaço no cenário brasileiro (ALI). Este crescimento é justificado pelas mudanças comportamentais do consumo da classe média, decorrente do aumento de emprego e renda, pela inserção da mulher no mercado de trabalho, acesso ao crédito, o qual, demandou por produtos e serviços que garantam economia de tempo permitindo assim maior comodidade. Como consequência dessas mudanças, as pessoas veem optando cada vez mais por realizar refeições fora do lar.

Nesta abordagem segundo a Pesquisa Anual de Serviços – PAS 2010 (IBGE, 2010), o setor alimentício é responsável por toda cadeia de produção e distribuição de alimentos e bebidas fora do lar, tendo representado cerca de R\$ 55,7 bilhões (cinquenta e cinco bilhões e setecentos milhões) da receita para o Brasil no ano de 2010, o que reforça a perspectiva de



crescimento para este segmento. O mercado de alimentação fora do lar, reúne mercadorias e serviços prestados por qualquer tipo de estabelecimento que forneça alimentação pronta para o consumidor, compreendendo bares, restaurantes, cafeterias, buffets, casas noturnas, empresas de catering, sorveterias, restaurantes, pizzarias, churrascarias, lanchonetes, quiosques, lojas de conveniência e trailers.

De acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), no Brasil existe cerca de 1 milhão de estabelecimentos, representando 26% do dólar *food*; 2,4 do PIB Brasileiro, quase 40% do PIB turismo e 53% da mão de obra do setor, sendo um dos maiores empregadores do País com cerca de 6 milhões de empregos, (ABRASEL, 2014)

Em decorrência da numerosa quantidade de empreendimentos o qual torna concorrência acirrada, as organizações vem trabalhando para estabelecer uma relação próxima com seus clientes, visto que, os consumidores são sua maior fonte de receita. Esta aproximação objetiva a fidelização do cliente para com o estabelecimento, o qual garante estabilidade e expansão do negócio. É importante destacar que este crescimento e competição entre as empresas, institui o aperfeiçoamento através de inovações para que o serviço se torne cada vez mais de qualidade, satisfazendo assim o cliente final, o qual, também se torna mais exigente com a oferta encontrada.

Neste aspecto, pode-se verificar que os empreendimentos do setor alimentício, devem despender sua atenção ao desenvolvimento de atividades que reforcem seu relacionamento com os clientes, uma vez que o aumento da demanda deste setor é fato na sociedade moderna (IBGE, 2010). Dentro desta perspectiva, a implementação de atividades de inovação, objetivam a impulsão dos empreendimentos de forma a aproximar e integrar a organização com o consumidor final, seu cliente e fonte de sucesso.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Tipologia da Pesquisa**

Este trabalho tem por objetivo identificar os estilos cognitivos adotados por gestores de restaurantes na cidade de Porto Velho e verificar o nível de inovação que esses empreendimentos se encontram, bem como analisar a possível associação e relação entre os dois temas, sugerindo que o resultado de grau de inovação pode ser influenciado pela classificação de estilo cognitivo do gestor.

Entende-se que a pesquisa é de natureza descritiva, pois buscou testar a hipótese de relação entre estilos cognitivos de gestores e grau de inovação dos restaurantes, ainda não testada tanto no âmbito teórico como empírico. Em referência a Martins (2002), pretende-se obter maiores informações sobre a relação apresentada, familiarizando-se com o tema, construindo assim apontamentos para desenvolvimento de pesquisas posteriores.

A pesquisa neste trabalho é de cunho quantitativo, posto que utiliza-se modelos matemáticos para compreensão do fenômeno, com especial consideração a análise de correlações. Em particular os instrumentos utilizados, foram de escalas sociais tipo *Likert*, sendo inclusive apontado por Creswell (2007) como a técnica mais adequada para testar uma teoria ou explanação, como é esta pesquisa.

No que se refere aos procedimentos e técnicas de pesquisa, o trabalho foi classificado como pesquisa de campo. De acordo com Marconi e Lakatos (1996) a pesquisa de campo busca a investigação empírica, com objetivo de conferir hipóteses, delineamento de um problema, análise de um fato e isolamento de variáveis principais, através da utilização de técnicas quantitativas de coleta de dados que podem ser questionários, formulários e entrevistas.

#### **3.2 População e Amostra**

A escolha da população e amostra foi baseada nas orientações de Creswell (2007), o qual explica a importância do pesquisador identificar os locais ou as pessoas propositalmente para o estudo, objetivando a melhor resposta para o projeto de pesquisa.

Para isto o universo de pesquisa é composto pelas empresas do ramo alimentício - setor de restaurantes no município de Porto Velho - RO. Esta opção foi baseada pela justificativa de que o setor alimentício e o ramo de restaurantes interagem em um ambiente altamente dinâmico e competitivo, onde o perfil do gestor e a inovação são importantes para o sucesso do empreendimento, além do que, este setor é responsável pela geração de muitos empregos segundo dados consultados do SEBRAE (2012).

No intuito de verificar a quantidade das empresas do ramo alimentício, foi realizado um prévio levantamento na Junta Comercial de Porto Velho (JUCER) e na entidade de classe do setor. O banco de dados da Junta Comercial apresentou mais de três mil empresas cadastradas de acordo com o CNAE 5611-2 solicitado, não disponibilizando dados complementares como nome, endereço, telefone etc. Logo, foi contatado com o sindicato da classe que, apesar de terem se apresentado de forma receptiva e dispostos em ajudar na pesquisa, constatou-se que não seria válido, pois o banco de dados fornecido com cadastro dos empreendimentos estava há muitos anos desatualizado, impossibilitando e comprometendo sua utilização no trabalho.

Devido as dificuldades encontradas, e inviabilidade da utilização dos dados, buscou-se uma amostra intencional, ou seja, deliberadamente definido limitando-se geograficamente entre os bairros Arigolândia, Olaria, Centro e Pedrinhas. Justifica a escolhas destes, porque sabe-se que se trata de região comercial e com diversos órgãos públicos, onde há uma grande concentração de pessoas que optam pela refeição fora do lar (COSTA NETO, 1997). Em geral, o ramo de restaurantes tem como característica apresentar-se ao consumidor, isto é, para que mantenha-se no mercado uma exposição de seu estabelecimento é fundamental, portanto, a definição de amostra baseou-se na circulação e catalogação dos estabelecimentos por parte da pesquisadora.

Dadas as características, optou-se por entregar o questionário a todas as empresas catalogadas. Deste modo a amostra foi selecionada a partir do retorno dos instrumentos, o qual totalizou por 70 empreendimentos. Para que obtivesse o maior número de questionários possíveis, a pesquisadora por meio de contato pessoal, convidava os dirigentes a participarem do estudo e explicava as razões e importância do trabalho. Os questionários foram entregues à população na visita à empresa com uma carta de apresentação (APENDICE A) explicando o objetivo da pesquisa e instruindo no modo de responder. Conforme a preferência do respondente, a pesquisadora aguardava no local para o retorno do mesmo ou agendava a retirada para a semana seguinte da entrega.

A coleta de dados ocorreu no período do mês de fevereiro ao mês de junho de 2014. Devido à variadas limitações, algumas empresas não puderam retornar o questionário. Dentre alguns motivos, a falta de tempo do gestor para responder foi o fator de destaque. Um fator importante para o retorno representativo da amostra, foi a insistência por parte da pesquisadora com os dirigentes na participação da pesquisa. Em semanas alternadas contatava-se, via telefone ou visita pessoal com as empresas para obter um retorno mais representativo.

### **3.3 Instrumento de Pesquisa**

Para medir os estilos cognitivos, lançou-se mão do questionário de auto-avaliação *Kirton Adaption Innovation Inventory (KAI)*, instrumento capaz de identificar e mensurar a preferência do estilo de pensamento do indivíduo, o qual se localiza em um *continuum* normalmente distribuído, variando entre alta adaptação à alta inovação. Os três fatores de influência na determinação do estilo, suficiência da originalidade (SO), eficiência nos detalhes (E) e conformidade com regras (R), foram dispostos em um conjunto de itens de modo que facilitem seus agrupamentos e classificação, aplicados aos dirigentes dos empreendimentos estudados.

O Inventário KAI já foi validado por autores como Goldsmit, (1984), Gimenez (1998) e Pérola e Gimenez (2000) possui 32 itens, contendo em cada questão, 5 variações de resposta em escala *Likert*, que significam uma escala de pontuação no valor de 1 a 5, cujo resultado final corresponde a somatória dos escores selecionados. Este resultado poderá variar entre 32 e 160 pontos, considerando como média uma pontuação de 96, mostrando que dados inferiores a 96 representam indivíduos com estilos mais adaptadores e resultados iguais e superiores a 96, classificam-se por indivíduos com estilos mais inovadores.

As variações da escala se referem ao grau de concordância das afirmações, sendo: (1) discordo totalmente, (2) discordo parcialmente, (3) indiferente, (4) concordo parcialmente, (5) concordo totalmente, concluindo que, quanto maior a escolha por afirmações em concordância, maior a tendência para um resultado de estilo cognitivo inovador e quanto maior a escolha por afirmações em discordância, maior a tendência para um estilo cognitivo adaptador. Deste modo, em linhas gerais o questionário buscará a distinção entre o perfil preciso e detalhista do adaptador e o perfil indisciplinado e ousado do inovador.

Para métrica do Grau de inovação, utilizou-se, o questionário “Diagnóstico de Inovação” que foi construído, baseando-se nas doze dimensões em que as empresas podem inovar, segundo os estudos de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e acrescido de mais uma dimensão por Bachmann e Destefani (2008) as quais foram adaptadas à realidade das micro e pequenas empresas brasileiras. Este conjunto de itens do questionário, aplicados aos dirigentes das empresas, proporciona a elaboração do Radar de inovação da organização validado por Oliveira *et al* (2011).

A estrutura do questionário Diagnóstico de Inovação foi composta por 40 questões, as quais compreendem as treze dimensões conforme metodologia da ferramenta. Para mensurar a percepção, também se utilizou escala tipo *Likert* com cinco variações, possibilitando assim a utilização de análises multivariadas.

As questões foram agrupadas pela ordem das dimensões do radar, sendo essas representadas no Quadro 9.

**Quadro 9 Distribuição do Questionário Inovação**

ORDEM	DIMENSÃO	QUANTIDADE QUESTÕES
1	Oferta	6
2	Plataforma	2
3	Marca	2
4	Cliente	4
5	Soluções	2
6	Relacionamento	2
7	Agregação de Valor	2
8	Processos	5
9	Organização	4
10	Cadeia de fornecimento	1
11	Presença	2
12	Rede	1
13	Ambiência inovadora	7
	TOTAL	40

Fonte: Elaborado pela autora

A título de exemplificação, a dimensão **oferta** é constituída por 6 questões as quais se referem as temáticas: 1) Novos mercados; 2) Novos produtos; 3) Ousadia, 4) Resposta ao meio ambiente; 5) *Design* e 6) Inovações Tecnológicas. Mediante a média dos seis itens, tem-se o resultado do grau de inovação da dimensão **oferta** da organização, procedendo com o mesmo método nas demais dimensões. Ao final do processo em que se obtém as médias das 13 dimensões, o Radar de Inovação deve ser construído a fim de melhor visualizar o desempenho do empreendimento.

De forma à abranger esta análise, a metodologia de Bachmann e Destefani (2008) também proporciona a visualização deste mapa através dos quatro eixos principais de dimensões inovativas que servem como âncora do negócio:

- **Ofertas criadas:** composta pela dimensão oferta; dimensão plataforma e dimensão marca.
- **Clientes atendidos:** compreende a dimensão clientes; dimensão soluções; dimensão relacionamento; dimensão agregação de valor.
- **Processos empregados :** representa a dimensão processos, dimensão organização e dimensão cadeia de fornecimento.
- **Locais de Presença usados:** constituído pela dimensão presença e dimensão rede

A pontuação que identifica o grau de inovação global da empresa é o resultado, da média das treze dimensões mensuradas, sendo esta técnica, a mais utilizada em estudo de comparação entre empresas do mesmo ramo ou por setores de atividade. Esta resultante é uma métrica útil para a mensuração do grau de inovação nas Micro e Pequenas Empresas. No entanto, o conhecimento da pontuação em cada uma das dimensões, também representa uma importante ferramenta de diagnóstico, pois permite identificar onde se encontram os pontos fortes e fracos da organização que está sendo avaliada (SEBRAE, 2011).

De forma a melhor compreender os resultados aferidos da inovação global, também foi elaborado uma escala dividida em três níveis que representam o grau de maturidade do empreendimento: (1) organização pouco ou nada inovadora; (3) organização inovadora ocasional; (5) organização inovadora sistêmica (BACHMANN e DESTEFANI, 2008), sendo identificadas na pesquisa pelas pontuações apresentadas no Quadro 10.

**Quadro 10 Escala Grau de Maturidade Empresarial**

<b>Maturidade</b>	<b>Pontuação Global</b>
<b>Pouco Inovadora (1)</b>	1 á 2,3
<b>Inovadora Ocasional (3)</b>	2,4 a 3,7
<b>Inovadora Sistemica(5)</b>	3,8 á 5

Fonte: Elaborado pela autora

Esta escala de medição, expressada por três situações de inovação, simplifica o método preservando a sensibilidade da medida e auxilia nos projetos de desenvolvimento e implementação de inovação nas pequenas empresas, os quais devem enxergar este processo como estágios, onde etapas devem ser seguidas a fim de alcançar o objetivo final, classificar-se como uma organização inovadora sistêmica.

### **3.4 Tratamento e Análise dos Resultados**

Objetivando organizar e processar os dados coletados a fim de facilitar a análise e interpretação, escolheu-se como ferramenta o *Microsoft Office Excel 2007* e o *software Statistical Package for Social Sciences 22.0* (SPSS), pois estas ferramenta permitem organizar, resumir e tratar estatisticamente um conjunto de dados. Em ordem, os métodos utilizados foram análise descritiva, análise fatorial e correlação de *Pearson*.

A Estatística Descritiva foi utilizada na elaboração de tabelas e gráficos, aplicando técnicas de medidas central e variabilidade para descrever e sumarizar o conjunto de dados referente ao estilo cognitivo dos dirigentes e grau de inovação da organização visando conhecer melhor a característica das unidades amostradas.

Da estatística inferencial utilizou-se a técnica de Análise de Fator (AF) para tratamento dos dados nos instrumentos de estilo cognitivo e grau de inovação. Buscou-se a partir deste procedimento, reduzir a quantidade de variáveis contidas em cada um dos instrumentos. Neste sentido Hair *et al.* (2005) explana que a técnica multivariada AF pode ser aplicada quando há grande quantidade de dados e busca-se sua redução com fatores, que são definidos a partir do comportamento semelhante entre as variáveis.

As etapas percorridas pela análise fatorial consistem segundo CORRAR *et al.* (2009):

- Matriz de correlação: verifica o grau de relacionamento entre as variáveis e resulta na conveniência ou não da aplicação da técnica;
- Extração dos Fatores: determinação dos fatores;
- Rotação dos fatores: resulta em melhores condições para interpretação dos fatores;
- Cálculo dos escores: resultado dos escores gerados para assim serem utilizados em outras análises.

Ainda para que seja comprovada que a análise de fatores é a técnica adequada os testes de *Bartlett*, *Kaiser Meyer Olkin* (KMO) e valor *measure of samplin adequacy* (MSA) foram empregados. O teste de *Bartlett*, tem o propósito de mostrar a significância estatística entre as variáveis, já o teste KMO mede o grau de correlação parcial e indica que análise fatorial não é a técnica mais adequada á pesquisa se encontrado resultados baixos. Em geral valores acima de 0,5 para o KMO estão de acordo para a utilização da análise fatorial.

O valor *measure of samplin adequacy* (MSA) gerado pela matriz de correlação anti-imagem no processo da AF mostra a correlação parcial para cada uma das variáveis, tendo como valor mínimo aceitável 0,5.

Os constructos obtidos a partir da análise fatorial, foram utilizados para estabelecer a correlação entre o estilo cognitivo dos empreendedores e grau de inovação dos restaurantes. Para tal, lançou-se mão da técnica de correlação de *Pearson*, a qual, segundo Malhotra (2001), resume a intensidade de associação entre duas *variáveis* métricas (escalonadas por intervalo ou por razão, digamos X e Y) e indica o grau em que a variação de uma variável X está relacionada com a variação de outra variável Y.

Para interpretação da matriz, resultados de coeficiente  $r = 1$ , indicam uma correlação perfeita positiva;  $0,7 < r < 1$  forte positiva;  $0,3 < r < 0,7$  moderada positiva;  $0 < r < 0,3$  fraca positiva, procedendo com a mesma avaliação para os resultados negativos.

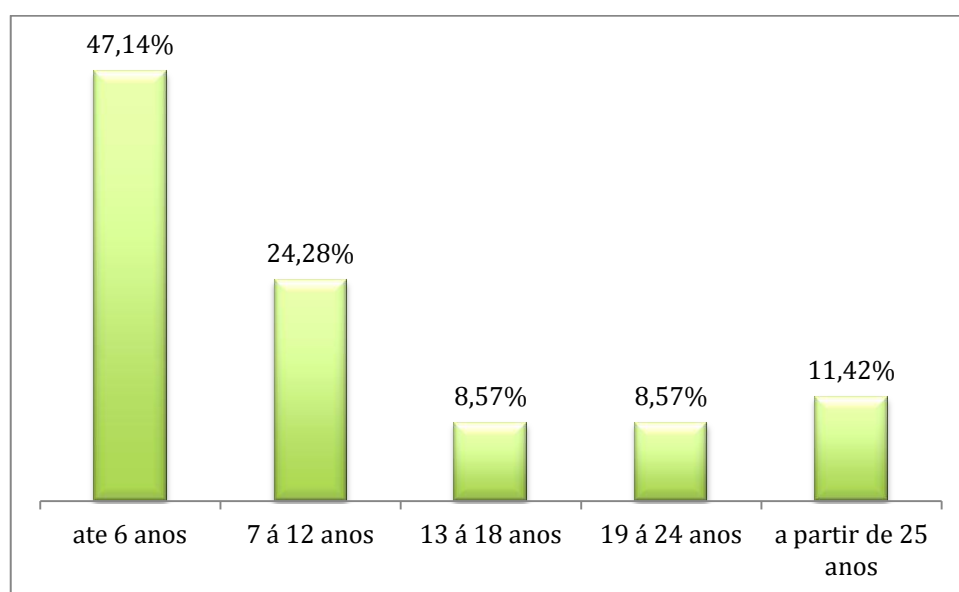


## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.2 Perfil das Empresas

Os dados coletados na pesquisa possibilitaram uma análise inicial do perfil dos restaurantes. Conforme os resultados, foi possível identificar a concentração de cinco faixas de tempo referente a idade da empresa, apresentada pela Figura 10.

**Figura 10 Tempo de Atividade das Empresas**

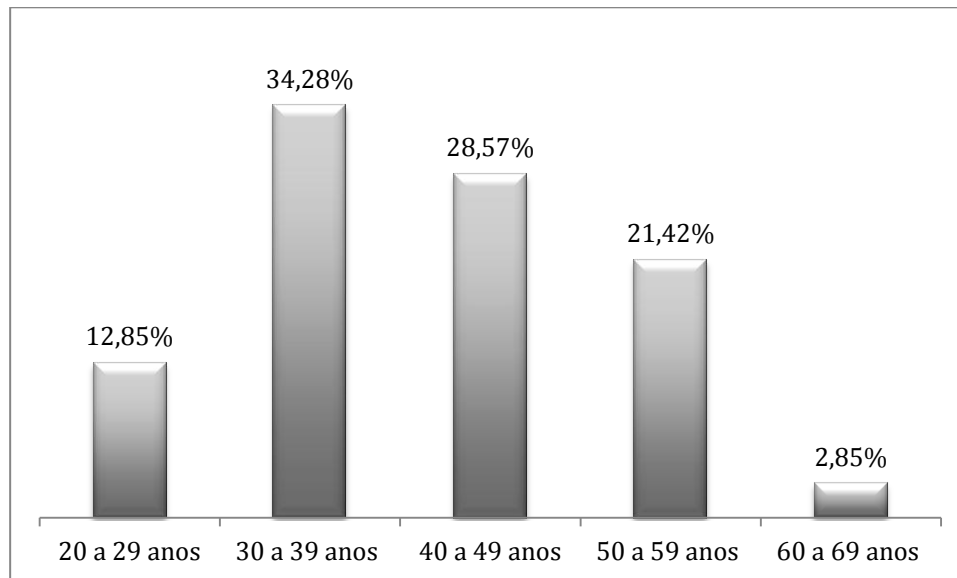


Fonte: Dados da pesquisa

Conforme pode ser observado, as empresas são novas tendo praticamente a metade delas com até 6 anos de existência. Isso Significa que novas empresas do ramo alimentício vem surgindo no mercado. A segunda maior frequência constitui aquelas empresas entre 7 a 12 anos. Destaca-se entretanto que 11,42% das empresas representadas por 8 empreendimentos estão no mercado há mais de 25 anos.

Também identificado a idade do gestores, os mesmos puderam ser distribuídos em cinco faixas etárias, sendo ilustrado na Figura 11.

**Figura 11 Faixa Etária dos Dirigentes**



Fonte: Dados da pesquisa

Foi observado que 9 indivíduos possuem idade entre 20 a 29 anos correspondendo 12,85% do total. A faixa de maior porcentagem, 34,28% (24 indivíduos) é a de 30 a 39 anos, seguido por 28,57% de gestores com idade de 40 a 49 anos.

A Tabela 1, apresenta a média das duas análises anteriores, mostrando que a idade média das empresas pesquisadas foi de 10 anos e a idade média dos gestores é aproximadamente 40 anos.

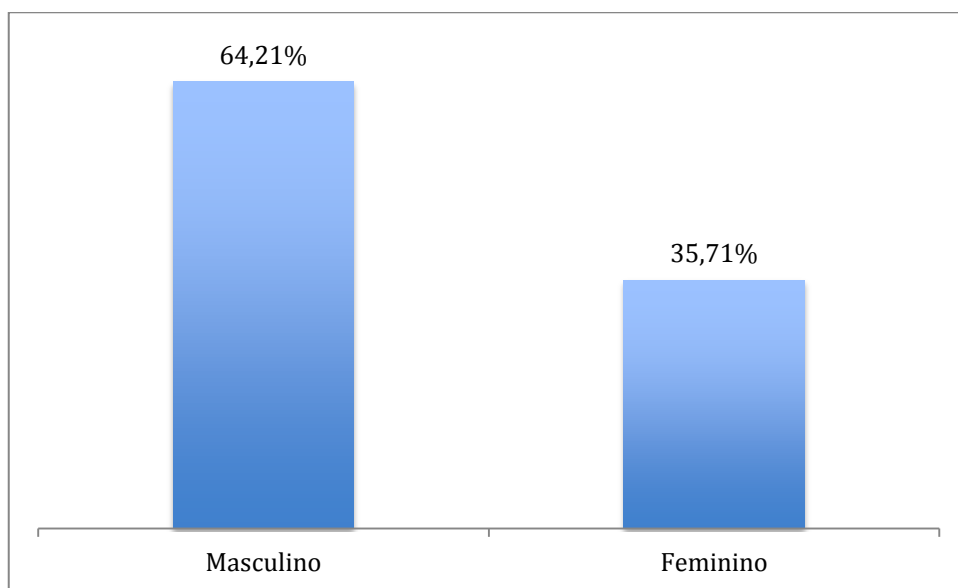
**Tabela 1 Médias, Idade do Gestor e Tempo de Atividade das Empresas**

	IDADE GESTOR	TEMPO DE ATIVIDADE
Médias	40,2571	10,3357
Desvio Padrão	9,74856	9,67842

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao gênero dos gestores dos restaurantes, conforme evidenciado na Figura 12, 64,28% da amostra representada por 45 casos foram classificados pelo gênero masculino e 35,71% dos total, ou seja, 25 indivíduos foram classificadas pelo gênero feminino.

**Figura 12 Gênero dos Gestores**



Fonte: Dados da pesquisa

Apesar da maioria ser composta pelo gênero masculino, nota-se que a inserção da mulher no ramo de alimentação é representativa e que, de acordo com dados do SEBRAE (2013) a participação de novas empreendedoras no mercado vem assumindo um crescimento significativo, onde já ocupam cerca de 23% dos cargos de liderança, verificando assim, que na amostra da pesquisa este dados ainda é maior (35,71%) em termos comparativos.

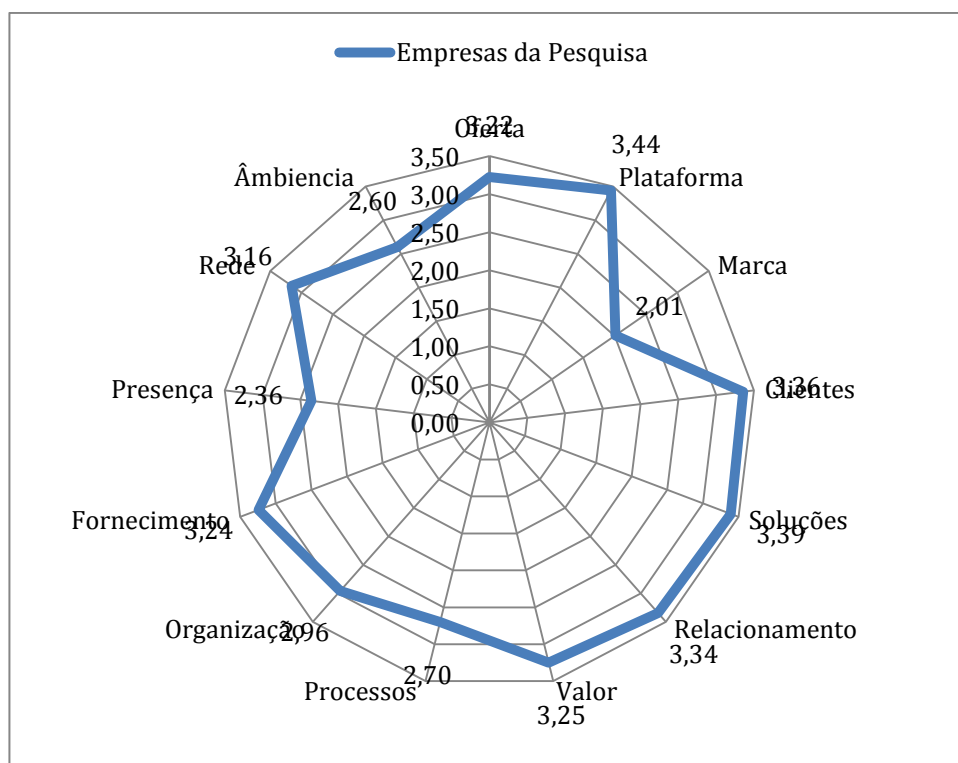
Segundo o Anuário das Mulheres Empreendedoras e Trabalhadoras em Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013) a distribuição dos empregos formais no comércio e serviços relacionadas ao gênero, correspondeu a 57% de homens e 43% de mulheres sendo representativo o gênero feminino nos setores de alimentação, comércio varejista e beleza.

#### **4.3 Grau de Inovação dos Empreendimentos**

Como já dito anteriormente, o Radar de Inovação relaciona as dimensões pelas quais uma empresa pode procurar caminhos para desenvolver o processo inovativo, reunindo em quatro áreas principais: ofertas criadas; clientes atendidos; os processos empregados; os locais de presença usados. Nessas dimensões são acrescentadas mais nove dimensões que devem ser alvo de observação, são elas: Plataforma; Marca, Soluções, Relacionamento, Agregação de valor, Organização, Cadeia de fornecimento; Rede e ambiência inovadora.

O grau de inovação dos restaurantes participantes da pesquisa está representado pela Figura 14. Observa-se que em geral, as dimensões Plataforma, Soluções, Clientes e Relacionamento tiveram os mais alto escores. Isso representa o bom desempenho dessas dimensões nas atividades de inovação caracterizando os pontos fortes do empreendimento.

**Figura 13 Radar de Inovação dos Empreendimentos**



Fonte: Elaborado pela autora

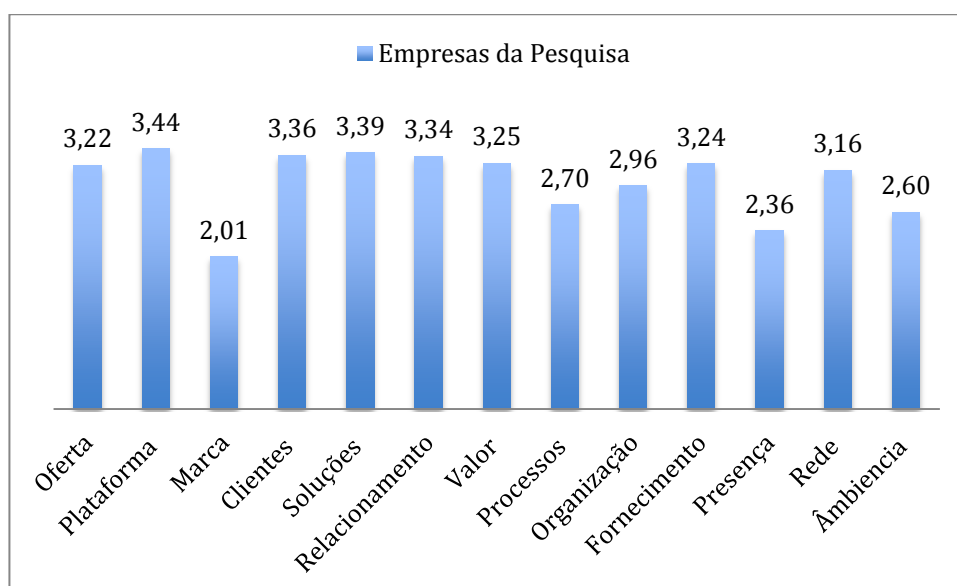
Na dimensão plataforma, esses benefícios surtem efeito através de melhores métodos e formas para servir de base na construção de produtos e serviços, tais como o desenvolvimento de um novo cardápio ou implementação de um serviço melhorado, isto demonstra preocupação dos empreendedores neste tipo de inovação.

O foco da dimensão soluções representa a combinação de novas ações que promovam a integração de produtos e serviços a fim de solucionar os problemas dos clientes. Na prática, se referem á soluções customizadas capazes de atender aos anseios dos consumidores, como por exemplo a criação de uma sala de espera para os dias em que o empreendimento esteja cheio, melhorias nesta mesma sala de espera com a integração do atendimento o qual seja possível o cliente fazer pedido de bebidas, entradas e prato principal antecipadamente, ofertar produtos complementares como lojinhas de produtos, adega de vinho facilitando assim que o

cliente permaneça, a rapidez, atenção e bom humor no atendimento dos garçons, flexibilidade na opção de escolha do cardápio, cardápio expresso, visita a cozinha, entre outros.

As dimensões clientes e relacionamento se destinam a busca por atender novos mercados e identificar as necessidades dos clientes observando tudo o que o consumidor vê, ouve e sente através de suas experiência. Resultados positivos nessas dimensões são traduzidos por melhores formas de interação, através da informática e técnicas de aproximação as quais criam o relacionamento entre o negócio e o cliente. Na prática as empresas da pesquisa relataram utilizar recursos tais como *facebook*, *twitter*, site e aplicativos de celular que são ferramentas eficientes e de baixo custo.

**Figura 14 Resultados Dimensões do Radar de Inovação**



Fonte: Elaborado pela autora

Entre os piores escores, apresentados na Figura 15, destaca-se as inovações relacionadas à Marca, Presença, Ambiência e Processos, respectivamente. A dimensão marca se relaciona aos símbolos e “*brands*” pelos quais as empresas se comunicam com o cliente. Nos empreendimentos do estudo a dimensão marca foi identificada com a menor pontuação em comparação as demais dimensões do radar, apresentando escore médio de 2,01. Isto representa as dificuldades que os pequenos negócios enfrentam, no sentido de se apresentar ao mercado, como marca consolidada de valor aos seus produtos ou de seu próprio negócio, onde não existe a preocupação com registro, proteção e alavancagem, nem tão pouco a utilização dessa marca como forma de promoção.

A dimensão presença está relacionada aos pontos de distribuição que a empresa utiliza, mostrando que inovar nesta área implica na criação de novos pontos, como a expansão

através de filiais e redes de restaurante. Observa-se que em geral neste tipo de inovação, a exploração de novos pontos de distribuição não é questão relevante para os empreendedores da pesquisa, no qual os mesmos preferem fazer investimentos de ampliação do negócio do que a criação de um novo ponto de venda.

Quanto a dimensão ambiência inovadora, as organizações não demonstraram utilizar programas que possam criar um ambiente propício a inovação, como incentivar os seus colaboradores a apresentar sugestões e novas ideias para a organização, impossibilitando a difusão de inovação na pequena empresa. O empreendedor, assim como o empreendimento perde por não absorver a visão de inovar, resultado da dificuldade no levantamento de evidências e informações valiosas, tais como reclamações avaliações e sugestões do consumidores sobre o cardápio, inclusão de novos pratos, serviços e facilidades. Ressalta-se que os colaboradores neste segmento, representados por garçons, atendentes e chefes de cozinha podem ser os principais atores a identificar e coletar as necessidades dos clientes.

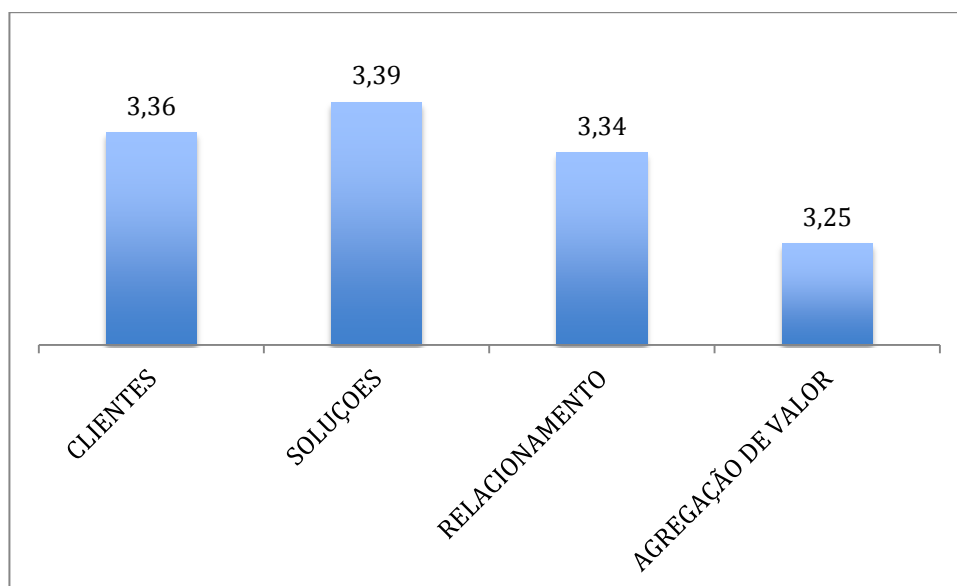
A dimensão processos é representada pelas configurações de atividades para condução de operações internas que envolvem mudanças nos processos a fim de adquirir maior eficiência e qualidade. Escores baixos nesta dimensão mostram a existência de dificuldades na identificação de problemas em processo e entraves no desenvolvimento de inovações incrementais de processos a fim de melhorar as estruturas já existentes. A ausência deste tipo de inovação poderá acarretar em atrasos na produção de pratos, ciclos extensos que demandam muitas etapas de processos, falta de qualidade e padrão do produto ou serviço oferecido e envolvimento de mão de obra humana.

Os obstáculos e empecilhos enfrentados pelos baixos escores representam os pontos fracos da organização e servem de alerta como regulador para a implementação de melhorias a fim de sanar os déficits encontrados e criar estratégias que estimulem o desenvolvimento de novas ações para alavancar o negócio, mantendo a eficiência nas dimensões que foram identificadas como fortes, visando observar todas as áreas em que a organização tem oportunidade em inovar.

Destaca-se que são 4 dimensões principais nas quais estão incorporadas 9 acessórias. No radar apresentado, entre as principais dimensões, apenas a dimensão principal Clientes se faz presente entre os mais elevados. Este resultado inclusive foi percebido por trabalhos realizados por Agentes Locais de Inovação, que via de regras, trabalham exclusivamente com esta dimensão para difusão da Inovação em Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014). Esta âncora, a qual engloba as dimensões clientes, soluções, relacionamento e agregação de valor, representada pela figura 15, se apresentou com escores satisfatórios em relação ao nível de

maturidade, e foi identificada dentre as pontuações 2,5 e 3,8, classificada assim, nesta área específica, por organizações que inovam ocasionalmente representado pelo estágio intermediário de grau de inovação.

**Figura 15 Âncora Clientes**



Fonte: Dados da pesquisa

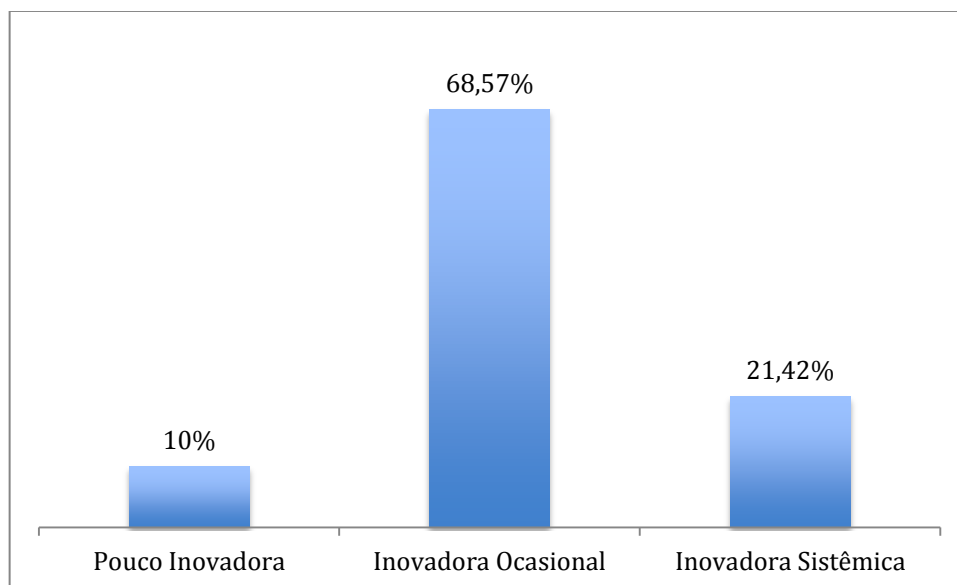
Como resultado de pesquisa, apresentado na Tabela 2 e Figura 16, de acordo com as pontuações de inovação Global, as quais foram ordenadas em três escalas reduzidas a fim de classificar a empresa nas situações: pouco inovadora (pontuação global, 1 a 2,3), inovadora ocasional (pontuação global 2,4 á 3,7), inovadora sistêmica (pontuação global 3,8 á 5), verificou-se que 10% das empresas, representada por 7 casos estão na escala onde classificam-se com uma inovação pouco ou nada presente na organização apresentando média de escore de 2,1, e, considerada a faixa de menor grau de inovação. Na escala onde a inovação ocorre ocasionalmente, apresentam-se 48 empresas, o qual corresponde a 68,57 % do total da amostra com resultado de média de pontuação de 3,05. Na classificação em que a inovação é desenvolvida de forma sistêmica na organização foram classificadas 15 empresas correspondendo a 21,42 % do total que apresentaram média de escore de 4,2.

**Tabela 2 Média Grau de Inovação Global**

<b>MATURIDADE</b>	<b>MÉDIA INOVAÇÃO GLOBAL</b>	<b>F</b>	<b>f%</b>
<b>Pouco Inovadora</b>	2,1	7	10%
<b>Inovadora Ocasional</b>	3,05	48	68,57
<b>Inovadora Sistemica</b>	4,2	15	21,42
<b>TOTAL</b>	<b>3,1</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 16 Distribuição das Organizações na Escala de Maturidade de Inovação**



Fonte: Elaborado pela autora

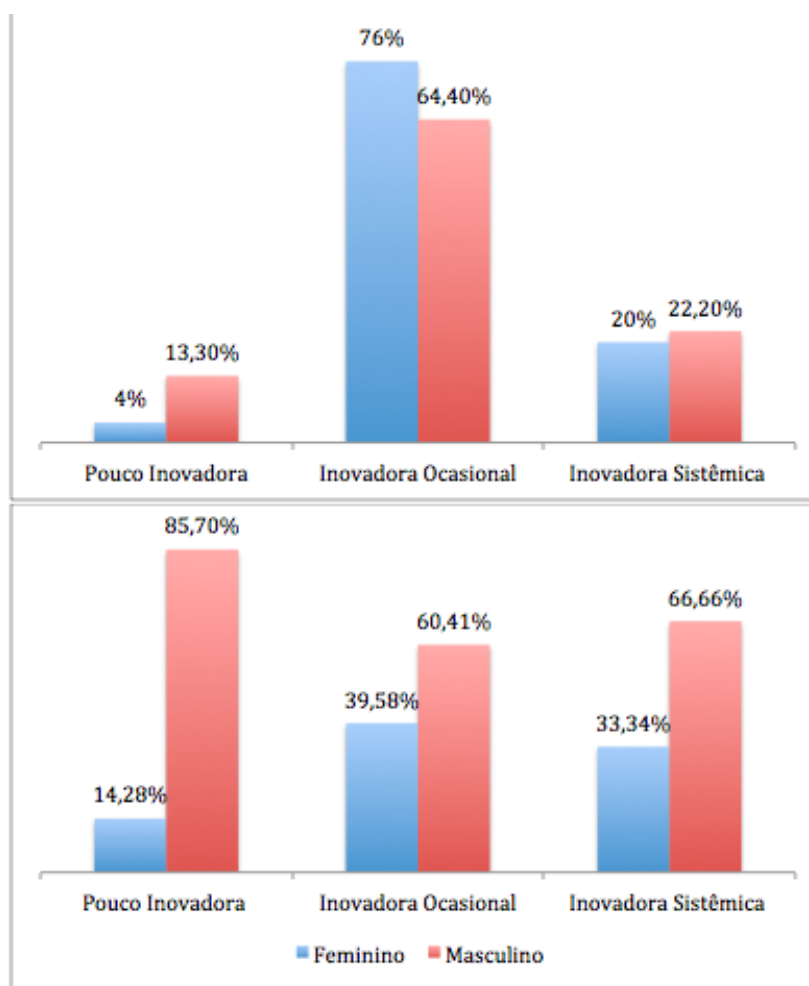
Isso representa, dentro da metodologia de mensuração da inovação, que os empreendedores e suas empresas em sua maioria inovam ocasionalmente. Em referência aos estudos dos Agentes Locais de Inovação (ALI), dispostos no Caderno de Inovação em Pequenos Negócios (2013) pesquisas no setor alimentício também obtiveram resultados semelhantes, onde, em um trabalho realizado em Goiás foram estudadas 51 empresas as quais foram classificadas em sua totalidade por empresas inovadoras ocasionais, destacando-se as dimensões plataforma, soluções, clientes e relacionamento com pontuações elevadas, e as dimensões marca e ambiência com escores baixos. Estudos no ramo alimentício também foram feitos nos Estados de Porto Alegre, Mato Grosso do Sul e Santa Catarina, nos quais foram representadas empresas de inovação ocasional e pequenas parcela de empresas com pouco inovação e inovação sistêmica.



A distribuição quantitativa de gênero masculino e feminino nas empresas por suas classificações de maturidade de inovação está representada pela Figura 17. Acima representa o percentual de empreendedores por gênero dentro da classe e abaixo, o total de toda a amostra.

Com o total de 25 empreendedoras do gênero feminino, observa-se que 19 delas, representada por 76%, estão a frente de empresas consideradas “inovadoras ocasionais”. Nesta análise verifica-se que os indivíduos do gênero masculino se comportam de modo similar, onde 29 indivíduos representado por 64,4% do total de 45, administram negócios que inovam ocasionalmente.

**Figura 17 Maturidade de Inovação Segundo Gênero do Gestor na Amostra**



Fonte: Elaborado pela autora

É relevante a observação de que as empresas “pouco inovadoras”, em quase sua totalidade, são geridas por indivíduos do gênero masculino, tendo apenas uma gestora. Nas classificações inovadoras ocasionais e inovadoras sistêmicas apesar de o gênero masculino corresponder a mais de 60% de liderança nas empresas, a representatividade do gênero

feminino (39% nas inovadoras ocasionais e 33% nas inovadoras sistêmicas) foi bastante significativa, visto que de acordo a pesquisa “*International Business Report* (VALOR, 2013) no Brasil as mulheres ocupam cerca 23% dos cargos de liderança e de alta gestão e segundo pesquisas do IBGE (2013) essa média foi identificada por ultrapassar 10% relacionadas a participação das mulheres em cargos de chefia. A inserção da mulher nas funções de comando está relacionado ao perfil multitarefa do gênero que ajuda na tomada de decisão, assim como na habilidade para gerenciar conflitos e lidar com pressão.

Confrontando o grau de inovação com a idade dos gestores, ilustrada na Figura 18 verificou-se que as organizações “pouco inovadoras” possuem em sua maioria gestores com idade entre 50 a 59 anos. As organizações “inovadoras ocasionais” apesar de bem distribuídas em todas as faixas estão evidenciadas nas faixas etárias entre 30 a 50 anos, e as “inovadoras sistêmicas” de 30 a 39 anos. Identifica-se que empresas inovadoras, são administradas por gestores mais jovens. Verificou-se que nas faixas etárias entre 30 a 49, e 60 a 69 anos não houve a presença de gestores administrando empresas “pouco inovadoras”.

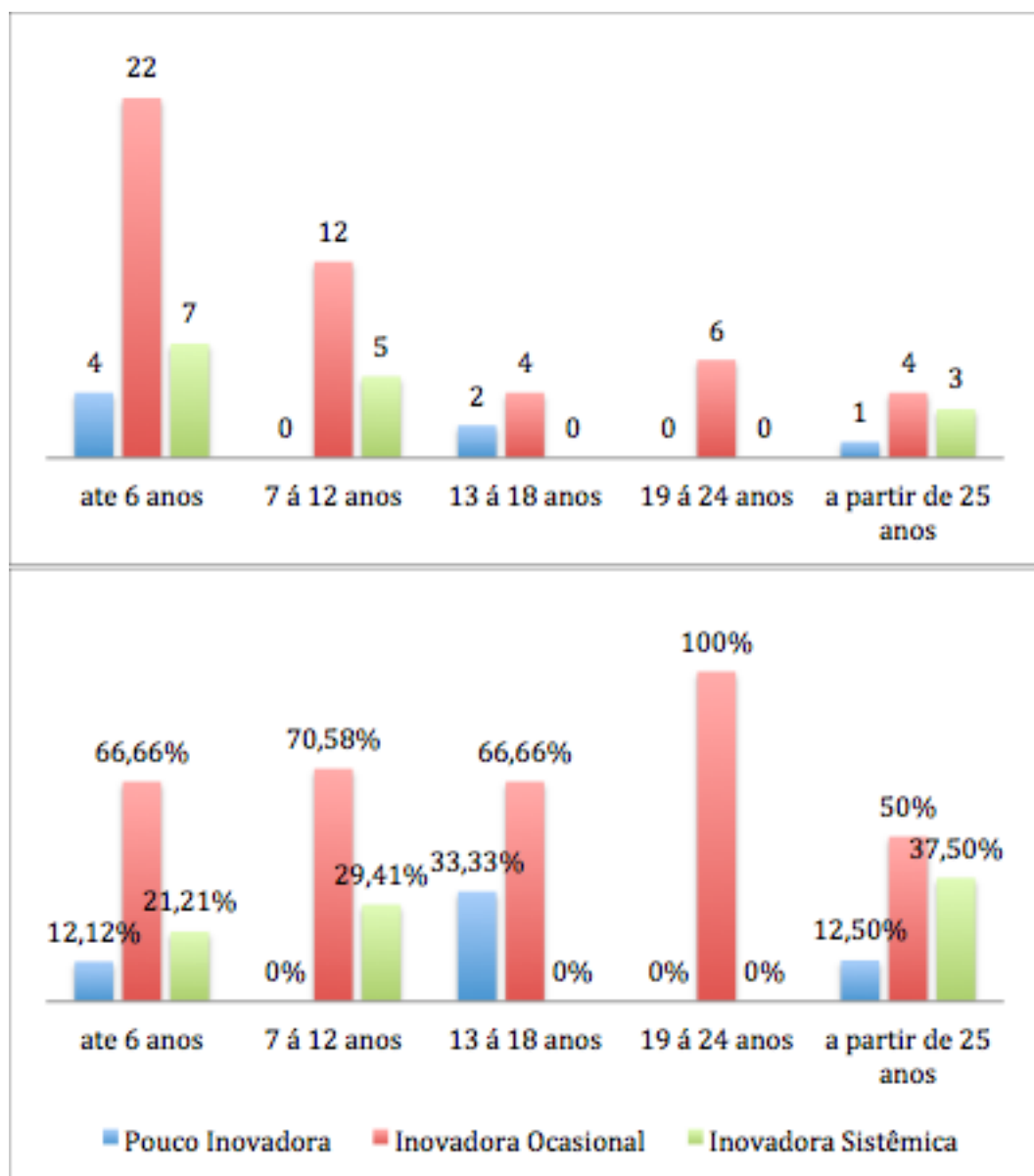
**Figura 18 Maturidade de Inovação Segundo Faixa Etária dos Gestores**



Fonte: Elaborado pela autora

A análise da classificação de maturidade de inovação das empresas em relação a faixa de tempo de atividade ilustrada na Figura 19, revelou que as empresas de até 6 anos, em sua maioria, são compostas de inovadoras ocasionais, enquadrando 22 empreendimentos o qual corresponde 66,66% do total da faixa. Em seguida, representada por 21,21% atuam empresas que inovam sistematicamente, e a isto verifica-se a predominância de empreendimentos que já iniciam suas atividades com a visão de inovação.

**Figura 19 Maturidade de Inovação Segundo Tempo de Atividade da Organização**



Fonte: Elaborado pela autora

Quando relacionado a tempo de atividade, a faixa de 7 á 12 anos, destaca-se que não foi identificada nenhuma empresa como pouco inovadora. A faixa de tempo de atividade entre 13 a 18 anos, 2 empreendimentos foram classificados como empresas pouco inovadoras, 4 empresas como inovadoras ocasionais e nenhuma organização como inovadora sistêmica. Já na faixa de 19 a 24 anos, nenhuma empresa foi encontrada nas classificações pouco inovadora e inovadora sistêmica, tendo 6 empresas como inovadoras ocasionais. A última faixa, que compreende empresas a partir de 25 anos de atividade, 1 empreendimento foi classificado como pouco inovador, 4 empresas como inovadoras ocasionais e 3 empresas inovadoras sistêmicas. Verifica-se que essas empresas já estão consolidadas no mercado, justificado pelo tempo de existência e possuem como característica principal a adoção de inovações seja de forma ocasional ou sistêmica.

#### **4.4 Resultados do Estilo Cognitivo dos Dirigentes**

Um dos objetivos deste estudo foi identificar e avaliar o estilo cognitivo dos dirigentes responsáveis pelas empresas analisadas. Seguindo a convenção de Kirton (1976); Kirton *et al* (1991) classificou o estilo cognitivo dos indivíduos em dois tipos: Adaptador e inovador. O estilo adaptador caracterizado pela precisão, eficiência e disciplina se encontra no *continuum* da escala KAI entre a pontuação de 32 á 95. Já o estilo cognitivo inovador, caracterizado por indivíduos que normalmente são indisciplinados, desafiadores, e quebradores de regras, estes, encontram-se no *continuum* da escala entre a pontuação de 96 á 160. É importante mencionar que essa aferição objetiva-se apenas a classificação, não tendo nenhum valor de eficiência como “melhor” ou “pior”.

Como resultado da pesquisa apresentado na Tabela 3, verificou-se que a medição dos estilos cognitivos do gestores se encontraram entre a pontuação mínima de 82 e máxima de 121, mostrando que 62,85% do dirigentes das empresas estudadas adotam o estilo cognitivo inovador, o qual correspondem a 44 casos do total de 70 empresas. Já o restante 37,14%, correspondem aos gestores que se apresentaram ao lado adaptador da escala KAI, sendo 26 indivíduos classificados pelo estilo cognitivo adaptador.

**Tabela 3 Distribuição dos Gestores na Escala Kai**

ESTILO COGNITIVO	f	f (%)
Adaptador	26	62,85%
Inovador	44	37,14%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O detalhamento do *continuum* de acordo com Gimenez (1998), pode ser subdividido nas classificações extremos adaptadores (aqueles com pontuação de 32 á 79 pontos), adaptadores (pontuação entre 80 a 95), os inovadores (96 á 112 pontos) e extremos inovadores com a pontuação de 113 á 160. Nesta situação nenhum indivíduo da pesquisa foi classificado como extremo adaptador, ou seja, o resultado obtido no *continuum* constituiu-se de 24 gestores adaptadores, 38 indivíduos de estilo cognitivo inovador e 6 gestores extremos inovadores conforme exposto na tabela 4.

**Tabela 4 Classificação dos Gestores no *continuum* Adaptador-Inovador**

Extremos Adaptadores (32 a 79)	Adaptadores (80 a 95)	Inovadores (96 a 112)	Extremos Inovadores (113 á 160)
0	24	38	6

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentro desta análise, pode-se concluir que, na amostra pesquisada, a maior parte dos gestores tendem a “fazer as coisas de modo diferente” o qual representa a qualidade básica do indivíduo de estilo cognitivo inovador. Este resultado, corrobora com os estudos de Pérola e Gimenez (2000), os quais afirmam que, nos estudos com empreendedores, é esperado encontrar estilos cognitivos que tendem para o lado inovador escala KAI, devido as suas semelhanças entre o perfil inovador e o perfil empreendedor.

Com finalidade de análise, também foi aplicada a média dos estilos cognitivos dos gestores estudados, onde verificou-se que o resultado da média do KAI, para os indivíduos de estilo cognitivo inovador, foi de 104,29 pontos, e para os dirigentes adaptadores apresentaram uma média de 90,07 pontos no *continuum* da escala. O resultado para média geral do estilos cognitivos dos dirigentes de restaurantes em Porto Velho-RO, resultou em 99,01 pontos. Em comparação com outras pesquisas, o estudo de Gimenez (1998) *apud* Ribas (2007) aponta que resultados dos estilos cognitivos de dirigentes do setor de construção civil encontrou-se entre

o *continuum* 69 á 133 e média de 107,7, e no estudo de Gomes (2004) gestores de pequenas empresas obtiveram média de 95,5.

**Tabela 5 Médias das Pontuações do Estilo Cognitivo**

ESTILO COGNITIVO	MÉDIA (KAI)
ADAPTADOR	90,07
INOVADOR	104,29
<b>MÉDIA GERAL TODA AMOSTRA</b>	99,01

Fonte: Elaborado pela autora

Após as análises demonstradas examinou-se entre os estilos cognitivos, se o gênero declarado do dirigentes representavam diferenças significativas. A média geral do gênero feminino (considerando adaptadoras e inovadoras) resultou em 101,08. Já a média geral dos homens (considerando adaptadores e inovadores) foi de 97,06. Apesar da pouca diferença entre as médias, pode-se assumir que os dois gêneros possuem médias inovadora para o estilo cognitivo e que na amostra pesquisadas as mulheres possuem características mais inovadoras do que os homens.

Dentre as 25 gestoras da pesquisa, 32%, representadas por 8 indivíduos do gênero feminino, foram classificadas como adaptadoras tendo uma média de pontuação de 91,62 pontos, 68% o que corresponde a 17 gestoras foram classificadas pelo estilo cognitivo inovador com média de 105,52 pontos. Para os homens do total de 45 pesquisados, 40%, o que corresponde a 18 gestores, foram classificados por adaptadores e obtiveram média de 89,38 pontos. O restante e maior parte, 60% dos indivíduos do gênero masculino, corresponde a 27 gestores foram classificados como inovadores com média de pontuação de 99,62. Os dados podem ser visualizados pela Tabela 6.

**Tabela 6 Estilo Cognitivo Segundo o Gênero dos Gestores**

ESTILO COGNITIVO	FEMININO	%	MÉDIA ESTILO	MASCULINO	%	MÉDIA ESTILO
Adaptador	8	32%	91,62	18	40%	89,38
Inovador	17	68%	105,52	27	60%	99,62
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>	

Fonte: Dados da pesquisa

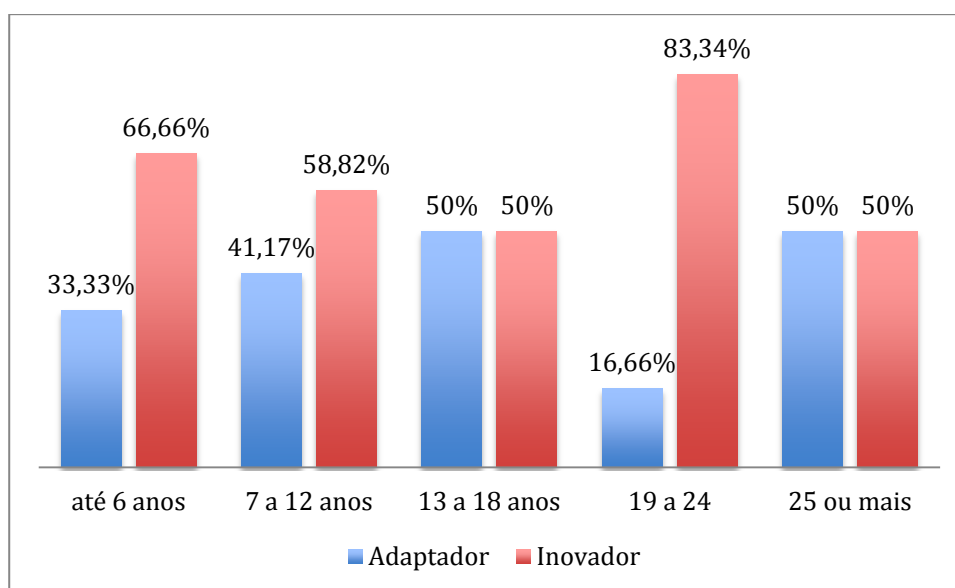
Analisando a distribuição, gênero masculino e feminino ambos possuem a tendência maior para estilo cognitivo inovador. Confrontando os dois gêneros, também pode-se concluir

que as mulheres nesta pesquisa possuem a distribuição maior para o estilo inovador do que os homens (68% = 17 inovadoras; 60% 27 = inovadores).

Desta forma é possível afirmar que as mulheres tendem a adotar um estilo cognitivo mais inovador em comparação com os homens, diferentemente do constado no estudo de Kirton (1976) o qual indicou que as mulheres em geral dispõe de pontuações menores e mais adaptadoras no *continuum* do que a dos homens em geral.

A relação entre estilos cognitivos e faixa de tempo de atividade das empresas, conforme a Figura 20, identificou a predominância de gestores de estilo cognitivo inovador nas faixas de tempo das empresas de até 6 anos, isto é, as empresas entram no mercado com gestores com perfis mais desafiadores, que quebram regras e não seguem padrões. Destaca-se também a faixa de tempo entre 19 a 24 anos, a qual representa 83,34% de organizações gerenciadas por dirigentes de estilo cognitivo inovador. Os empreendimentos nas faixas de 13 a 18 anos e 25 ou mais, caracterizaram-se por metade dos gestores serem de estilo inovador e metade de estilo cognitivo adaptador.

**Figura 20 Estilo Cognitivo Segundo Tempo de Atividade da Organização**



Fonte: Elaborado pela autora

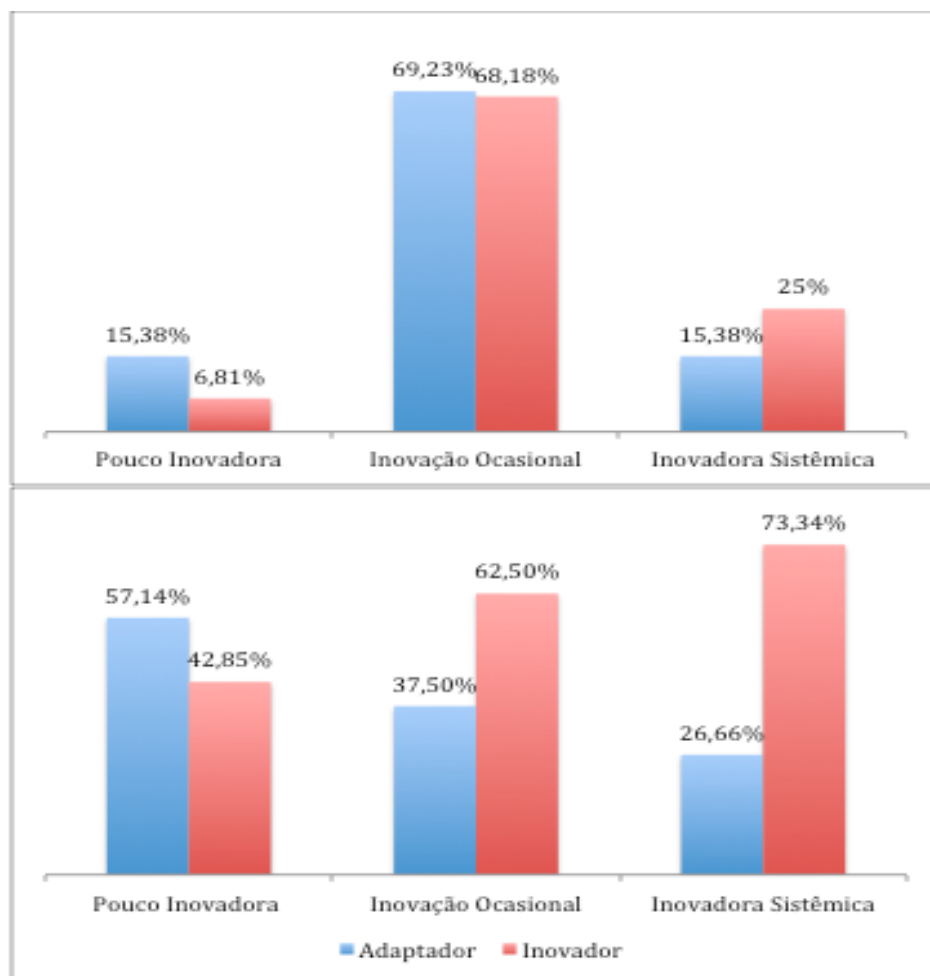
Objetivando responder ao problema de pesquisa proposto, a próxima etapa da pesquisa consiste em verificar a relação entre o grau de inovação das empresas e os estilo cognitivo dos dirigentes que as gerenciam.

#### 4.5 Interação entre Grau de Inovação e Estilo Cognitivo

Como hipótese, indica-se que o grau de inovação é uma variável dependente do estilo cognitivo, ou seja, o resultado do grau alto ou baixo de inovação do empreendimento depende da classificação adaptadora ou inovadora de estilo cognitivo do gestor. Posto isto, espera-se que o perfil adaptador do gestor seja refletido para orientação de uma organização mais adaptadora e com grau de inovação mais baixo, e o perfil inovador do gestor seja refletido na empresa de forma que conduza uma organização mais inovadora e com grau de inovação maior.

Na figura 21, observa-se que os gestores adaptadores gerenciam em sua maioria organizações que são classificadas como inovadoras ocasionais, correspondendo á 18 indivíduos e 69% do total. Os 8 gestores adaptadores que restaram, foram distribuídos igualmente na gestão de empresas classificadas com inovação sistêmica e baixa inovação.

**Figura 21 Maturidade da Organização X Estilo Cognitivo**



Fonte: Dados da pesquisa



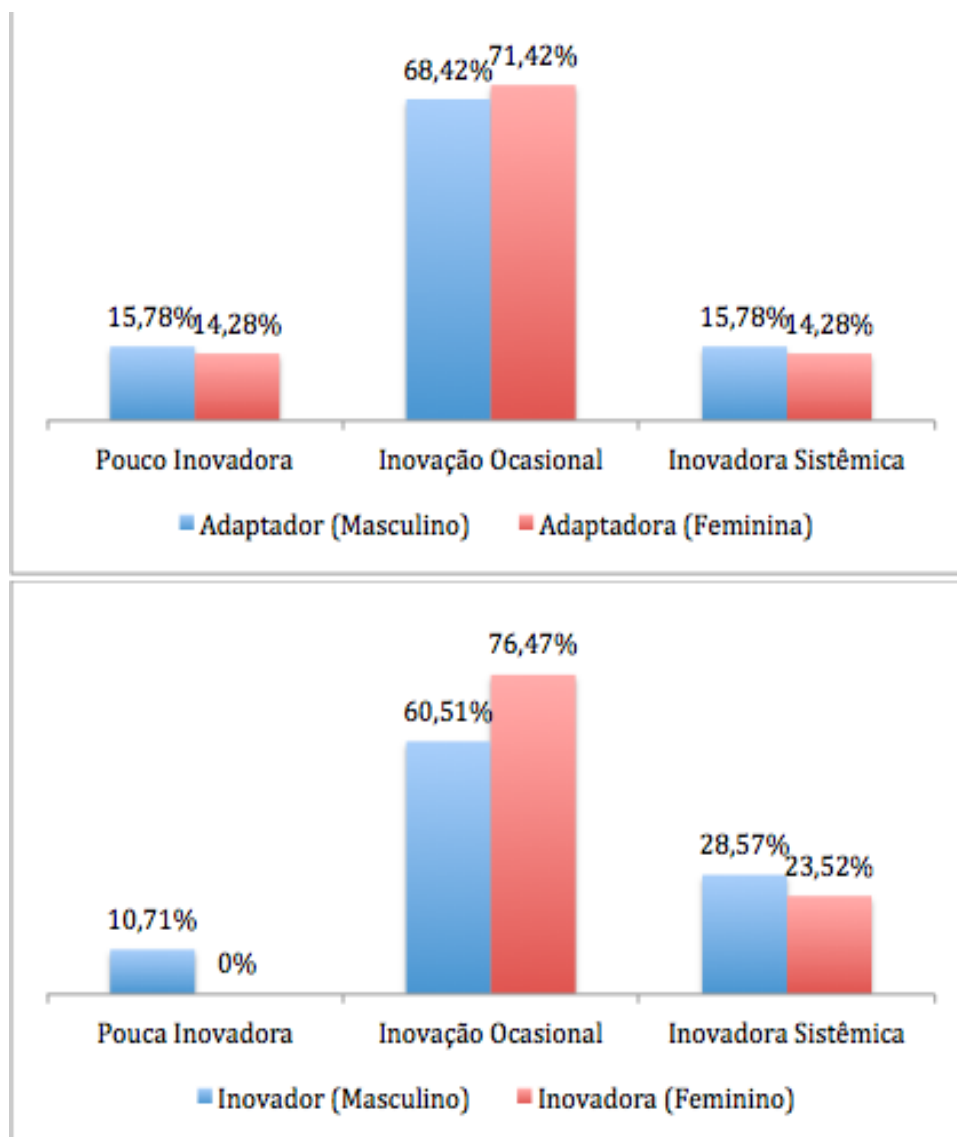
Em relação aos gestores inovadores, encontrou-se que 68% administram empresas que inovam ocasionalmente, 25% que inovam sistematicamente e 6% possuem empresas que são classificadas por pouco ou nada inovadora. Nesta situação é possível visualizar que os gestores inovadores administram empresas que se desenvolvem no sentido positivo de crescimento da inovação, com maioria deles nas organizações inovadoras ocasionais e sistêmica, gerindo pequena parcela de empresas com baixo grau de inovação.

As organizações classificadas de “inovação sistêmica”, representada por 15 empresas, possuem em sua maioria 73%, de gestores inovadores, o qual corrobora com a proposta de teorização, na qual espera-se que empresas inovadoras sejam geridas por indivíduos inovadores. As empresas classificadas em “inovação ocasional”, também mostram que são conduzidas por gestores inovadores, podendo ser fundamentada, nesta situação por empresas que estão em processo de desenvolvimento de inovação e almejam uma inovação rotineira para o empreendimento. A justificativa para os 37% de gestores adaptadores nas empresas que “inovam ocasionalmente” pode estar na suposição de que apesar dos indivíduos adotarem este perfil adaptador, as imposições do ramo alimentício, que exigem inovação constante para criar competitividade no mercado, faz com que o gestor mesmo não estando em seu estado de conforto, opta e reconhece a importância em inovar, adotando assim um comportamento que atenda as necessidades do negócio.

As empresas classificadas por “pouco ou nada inovadoras”, ficaram divididas entre gestores inovadores e gestores adaptadores. Esta situação não pode ser explicada pela teoria proposta de que gestores adaptadores tendem a conduzir empresas para baixo grau de inovação pois, os resultados obtidos mostram a presença de 3 gestores inovadores (43%) administrando empresas “pouco ou nada inovadora”, podendo sugerir que estes inovadores não conseguem transmitir e influenciar suas ideias de inovação para a organização.

A Figura 22, apresenta a distribuição da Escala Maturidade de inovação em relação ao gênero dos gestores adaptadores e inovadores.

**Figura 22 Maturidade da Organização X Gênero dos Gestores Adaptadores/Inovadores**



Fonte: Dados da pesquisa

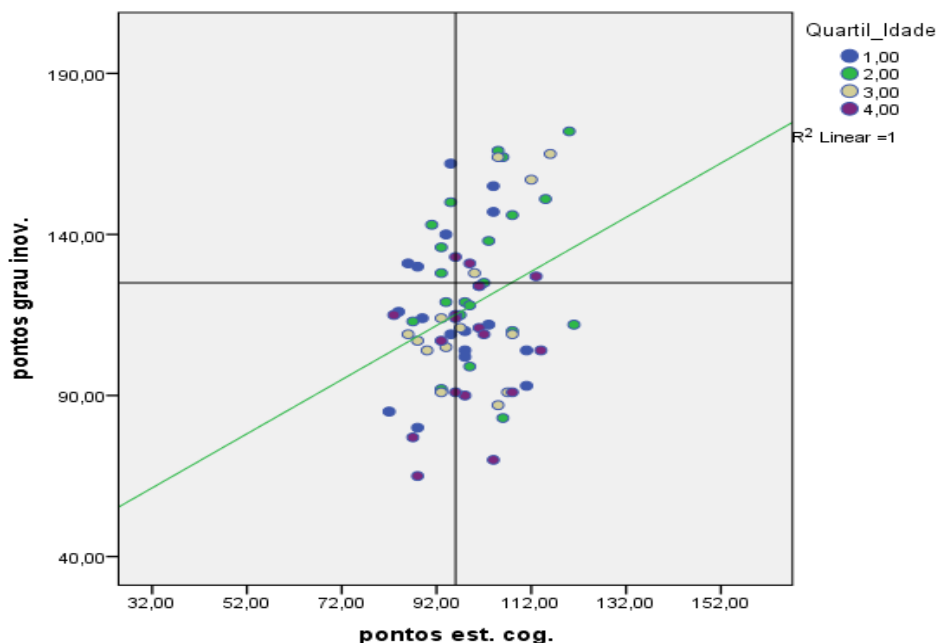
Em relação ao gênero masculino e feminino dos gestores adaptadores, constata-se que ambos, em sua maioria estão na gestão de empresas que inovam ocasionalmente, representando 68,42% de adaptadores do total de gestores adaptadores masculinos e 71% de adaptadoras do total de gestoras adaptadoras femininas.

Já para o gênero masculino e feminino dos gestores inovador, observa-se que 60% dos inovadores (masculino), conduzem empresas que inovam ocasionalmente seguido de 28% dos inovadores que administram organizações que “inovam sistematicamente”. Dentre as inovadoras (gênero feminino) 76% estão a frente de empresas que inovam de forma ocasional e 23% na condução de empresas que inovam sistematicamente, não havendo nenhuma gestora inovadora em organizações classificadas de “pouco ou nada inovadora”.

Representado por um plano cartesiano, a figura 23 consiste na junção de dois eixos perpendiculares, sendo o eixo horizontal constituído pelo *continuum* estilos cognitivos e o eixo vertical foi representado pelo *continuum* grau de inovação organizacional.

No primeiro quadrante identifica-se o modelo de organização que inova pela liderança e criatividade. A justificativa para essa afirmação está na observação da existência de uma organização com características de alto grau de inovação juntamente com a presença de um gestor com estilo cognitivo inovador. Essa análise mostra haver consonância entre a relação do estilo cognitivo com o grau de inovação da organização, ou seja, o estilo cognitivo inovador do gestor neste quadrante é absorvido pela organização, a qual se caracteriza por inovadora. O terceiro quadrante é representado pela existência de uma organização que se adapta. Este ambiente é formado por gestores de estilo cognitivo adaptador que consegue transmitir suas ideias e formas de pensar alinhando a organização. A análise desse caso assemelha-se á observação feita no primeiro quadrante, supondo que exista consonância entre a relação estabelecida do estilo cognitivo adaptador a uma organização com baixo grau de inovação, ou seja, o estilo cognitivo adaptador do gestor é absorvido pela organização adaptadora.

**Figura 23 Quadrante Estilo Cognitivo X Grau de Inovação**



Fonte: Dados da pesquisa

Os quadrante 2 e 4 interpretam o desvio da distribuição normal e mostram que no quadrante 2 as empresas possuem gestores adaptadores gerenciando organizações com nível

elevado de inovação, e no quadrante 4, gestores inovadores gerindo organizações com nível baixo de inovação organizacional.

#### 4.5.1 Análise Estatística

A análise estatística multivariada proposta, foi iniciada pela análise de fator do instrumento Estilos Cognitivos. A primeira etapa do processo consistiu em verificar a aplicação da AF com o cálculo do índice de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO). O teste de KMO apresentado foi de 0,689, significando que os fatores resultantes atendem os dados originais e que a técnica é adequada para a pesquisa, sendo ratificada também pelo teste *Bartlett* de esfericidade ao nível de significância a menos de 1%, o qual indica a existência de correlações não nulas.

**Tabela 7 Teste de Adequação Amostral**

Teste KMO e Bartlett		
Medida de adequação de Kaiser - Meyer		,689
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui Quadrado	589,924
	Graus de liberdade	231
	Significância	,000

Fonte: Dados da Pesquisa

A próxima etapa através da análise dos componentes principais consistiu na extração dos fatores, de acordo com a Tabela 8. Das 32 variáveis originais, foram extraídos 8 fatores que representam 72,64% das variâncias total, considerado adequado para o estudo conforme Corrar *et al.* (2006) das variáveis em estudo.

**Tabela 8 Matriz de Componentes Principais**

Componente	Autovalores Iniciais			Extração da Soma das cargas			Soma Quadrada das cargas rotacionadas		
	Total	% Variância	% Cumulativa	Total	% Variância	% Cumulativa	Total	% Variância	% Cumulativa
1	5,368	24,398	24,398	5,368	24,398	24,398	2,994	13,607	13,607
2	2,771	12,596	36,994	2,771	12,596	36,994	2,841	12,914	26,521
3	1,608	7,309	44,303	1,608	7,309	44,303	1,931	8,778	35,300
4	1,479	6,721	51,024	1,479	6,721	51,024	1,881	8,548	43,847

5	1,420	6,453	57,477	1,420	6,453	57,477	1,684	7,652	51,500
6	1,156	5,253	62,730	1,156	5,253	62,730	1,661	7,550	59,049
7	1,122	5,099	67,828	1,122	5,099	67,828	1,541	7,003	66,052
8	1,060	4,817	72,646	1,060	4,817	72,646	1,451	6,594	72,646

Extração dos Métodos: Análise de Componentes Principais.

Fonte: Elaborado pela autora

A etapa subsequente consistiu na análise da matriz fatorial não rotacionada, onde foi possível perceber que cada fator é explicado por determinadas variáveis, compondo assim um agrupamento. Para interpretação, optou-se pela rotação da matriz dos fatores utilizando o método VARIMAX. Esta técnica de rotação ortogonal permite observar cargas e fatores visando uma melhor interpretação. Após a rotação, a Tabela 9 apresenta as variáveis que formam cada fator com suas respectivas cargas.

**Tabela 9 Matriz de Componente Rotativa**

DESCRIÇÃO	1	2	3	4	5	6	7	8
Preocupo-me com pequenos detalhes, sou minucioso e esmiuçador	,837	-,162	,068	-,110	,106	-,052	-,101	,077
Lido com todos os detalhes de modo cuidadoso	,796	-,197	,185	,062	,110	,290	-,074	-,038
Sou metódico e sistemático	,713	,024	,074	,190	,011	-,063	,490	,167
Gosto de trabalho minucioso	,869	,019	,219	-,174	-,058	,043	,181	-,061
Ideias Originais	,009	,682	-,118	-,105	-,057	-,135	-,237	-,281
Tenho muitas ideias diferentes e costumo partilhá-las	-,121	,709	-,063	,171	-,260	-,130	,164	,031
Sou criativo	,042	-,745	,048	-,315	,028	,194	-,131	-,064
Consigo trabalhar com várias ideias novas ao mesmo tempo	-,094	,599	,203	,117	,078	-,041	-,564	-,149
Sou mais rápido para criar algo novo do que para melhorar o que já existe	-,155	,617	-,014	-,095	-,239	,029	-,121	-,125
Prefiro trabalhar em um problema de cada vez	,301	,013	,765	-,004	-,033	,164	-,122	,183
Prefiro que as mudanças ocorram gradualmente	,106	-,040	,776	,171	,022	-,121	,156	,201
Gosto de chefes e de padrões de trabalho que sejam consistentes	,154	-,186	,565	-,301	,240	,066	,259	-,285
Normalmente penso em uma solução quando a situação parece não apresentar saídas.	-,209	,342	-,295	,524	-,234	-,126	,139	-,305
Sou persistente	,063	,217	,054	,722	-,029	,114	-,042	,091
Prefiro colegas que não discordem de meus pontos de vista	-,132	-,170	,083	,698	-,097	-,306	-,057	-,104
Nunca tomo decisões sem ter o total domínio sobre o assunto	,268	-,141	-,083	-,066	,854	,118	-,056	,158
Sou prudente quando estou lidando com autoridades	-,168	-,301	,202	-,162	,752	,055	,170	-,037
Normalmente me arrisco fazendo coisas novas de modo diferente	,085	,333	,057	,209	-,013	-,706	-,119	,077
Concordo rapidamente com a equipe no trabalho	,192	-,085	,079	,029	,141	,803	,102	,222
Gosto de orientações precisas	,010	-,151	,045	-,398	,273	,080	,483	,449
Sou previsível	,097	,050	,270	-,014	,068	,387	,630	-,099
Em geral não procuro quebrar ou contornar regras	,046	-,171	,205	-,020	,064	,089	,024	,854

Fonte: Elaborado pela autora

Considerando as aproximações realizadas pelo método, e o significado das variáveis que compõe cada fator, a interpretação dada segue conforme quadro 11.

**Quadro 11 Componentes do Estilo Cognitivo**

Fator	Descrição
1 – Detalhe	Fator relacionado a minuciosidade do empreendedor, ligado ao cuidado e zelo nas atividades realizadas. Compreende um fator com características que aproximam-se de <u>estilo cognitivo adaptador</u> . Este fator é responsável por 13,6% da variância explicada.
2 – Originalidade	Este fator diz respeito a capacidade do empreendedor em criar e compartilhar ideias originais no ambiente em que trabalha, enfatizando a criatividade e a capacidade do indivíduo em gerenciar várias ideias ao mesmo tempo, o qual corresponde à características de um <u>estilo cognitivo inovador</u> . Este fator representa 12,91% da variância explicada.
3 – Estabilidade	Fator caracterizado pela consistência do gestor no relacionamento com pessoas e padrões de trabalho, caracterizado pelo indivíduo que prefere resolver problemas tomar decisões uma de cada vez. Os gestores deste fator preferem que as mudanças ocorram de forma gradual, e remetem á elementos do <u>estilo cognitivo adaptador</u> , representando 8,77% da variância explicada.
4 – Persistência	O fator 4 foi denominado de persistência pois está relacionado á característica do empreendedor que encontra soluções para situações que aparentemente não apresentam saída. Descrito por um indivíduo persistente compõe as caraterísticas de um perfil de <u>estilo cognitivo inovador</u> . Este fator é responsável por 8,54% da variância explicada.
5 – Prudência	Este fator é caracterizado pela segurança do gestor em se posicionar sobre alguma questão, o qual o mesmo necessita de total domínio sobre o assunto para tomada de decisão. Neste enfoque, sensatez e prudência são atitudes do indivíduo ao se relacionar com autoridades. Responsável por 7,65% da variância explicada remete á qualidade de um <u>estilo cognitivo adaptador</u> .
6 – Riscos	O empreendedor que carrega este fator, normalmente é arriscado e consegue fazer coisas novas de modo diferente, podendo concordar rapidamente com a equipe de trabalho, característica do <u>estilo cognitivo inovador</u> , é responsável por 7,55% da variância explicada.
7–Previsibilidade	A caracterização deste fator está relacionado a previsibilidade do gestor e da preferência por orientações precisas para suas atividades. É responsável por 7% da variância explicada e representa atributos do <u>estilo cognitivo adaptador</u> .

8 – Regras	Este fator se relaciona ao cumprimento rigoroso de regras, no qual o gestor em geral não procura quebrar ou contornar regras. O fator regras está diretamente relacionado ao <u>estilo cognitivo adaptador</u> , sendo responsável por 6,59% da variância explicada.
------------	--

Fonte: Dados da pesquisa

Entende-se que, dos 8 fatores extraídos pela AF, cinco são considerados fatores que denotam características de estilo cognitivo adaptador, quais sejam: (1) detalhe, (3) estabilidade, (5) prudência, (7) previsibilidade e (8) regras. Por outro lado, os fatores: (2) originalidade, (4) persistência, (6) riscos, mantém características de estilo cognitivo inovador.

O mesmo procedimento utilizado AF também foi aplicado à mensuração do grau de inovação dos empreendimentos. O teste KMO resultante foi satisfatório, com valor de 0,737 o que representa para os dados da pesquisa que o método de análise fatorial é uma técnica adequada para sua utilização. O teste de Bartlett indicou a existência de correlações não nulas, nível de significância 0,00 certificando a aplicação da análise fatorial apropriada.

**Tabela 10 Teste de Adequação Amostral**

Teste KMO e Bartlett		
Medida de adequação de Kaiser - Meyer		,737
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui quadrado	875,798
	Graus de liberdade	351
	Significância	,000

Fonte: Dados da pesquisa

A etapa seguinte por meio da análise dos componentes principais, consistiu na extração dos fatores, de acordo com a Tabela 11. Os 7 valores extraídos explicam por meio de autovalores aproximadamente 67,78% das variâncias das variáveis em estudo. O mesmo critério utilizado na determinação do número de fatores no instrumento “Estilos Cognitivos” baseado em autovalores, foi utilizado no questionário “Grau de inovação” determinando que seja retirado somente fatores com autovalores acima de 1.

**Tabela 11 Matriz de Componentes Principais**

Componente	Autovalores Iniciais			Extraction Sums of Squared Carga			Rotação Sums of Squared Carga		
	Total	% Variância	% Cumulativa	Total	% Variância	% Cumulativa	Total	% Variância	% Cumulativa
1	8,231	30,487	30,487	8,231	30,487	30,487	3,923	14,531	14,531
2	2,724	10,089	40,576	2,724	10,089	40,576	3,689	13,663	28,195
3	1,938	7,179	47,755	1,938	7,179	47,755	2,667	9,878	38,072
4	1,765	6,539	54,294	1,765	6,539	54,294	2,527	9,359	47,431
5	1,392	5,155	59,449	1,392	5,155	59,449	2,372	8,787	56,218
6	1,216	4,504	63,953	1,216	4,504	63,953	1,861	6,894	63,112
7	1,034	3,829	67,782	1,034	3,829	67,782	1,261	4,670	67,782

Extração do Método: Análise dos Componentes principais.

Fonte: Dados da pesquisa

Prosseguindo com a análise, a etapa seguinte consistiu na análise da matriz fatorial não rotacionada, onde é possível perceber que cada fator é explicado por determinadas variáveis, compondo assim um agrupamento. O método VARIMAX de rotação da matriz foi aplicado para uma melhor interpretação e apresentou as variáveis que formam cada fator com suas respectivas cargas, apresentados na Tabela 12.

**Tabela 12 Matriz de Componente Rotativa**

DESCRIÇÃO	1	2	3	4	5	6	7
A empresa faz uso sistemático de manifestações dos clientes para apoiar o desenvolvimento de novos produto/prato/cardápio etc.	,737	,191	,141	,202	,154	,066	,159
No último ano a empresa adotou novas forma de criar oportunidades de interação com seus clientes e parceiros	,582	,234	,264	,286	,294	,350	-,225
No último ano a empresa transformou parte de seus resíduos em uma oportunidade de gerar receita	,548	-,086	-,055	,136	-,018	,431	-,012
No último ano a empresa adotou novas formas de falar e ouvir os clientes usando ou não a tecnologia da informação	,685	,058	,186	,191	,028	,026	-,010
A empresa sistematicamente busca novas informações e tecnologias em eventos e associações técnicas ou empresariais.	,821	,124	,105	-,096	,158	-,002	,175
A empresa tem por prática buscar conhecimentos e tecnologias junto a fornecedores ou clientes	,573	,268	,114	-,069	,439	-,121	-,054
A empresa tem um sistema formal para colher sugestões dos colaboradores inclusive com alguma forma de reconhecimento	,545	,210	,161	,431	,014	-,117	-,032
No último ano a empresa adotou recursos de informática para se relacionar com os clientes.	,463	,565	,228	,026	-,088	,027	-,017
A empresa tem uma sistemática para adotar novas formas de gerar receitas usando os produtos e processos já existentes	,192	,700	,239	-,085	,003	,249	-,301
A empresa sistematicamente modifica seus processos para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção	,338	,602	-,178	,096	,303	-,251	,153
No último ano a empresa adotou novas práticas de gestão como; GQT, JUST IN TIME, Manual de boas práticas	,230	,600	,014	,216	,205	,253	,036
No último ano a empresa adotou algum novo software para gestão administrativa ou da produção com propósito de ganhar diferenciação	,189	,504	,361	,209	-,187	,147	,185



No último ano a empresa modificou insumos ou processos para ganhar competitividade devido a aspectos ambientais	-,005	,676	,177	,045	,133	,319	,339
A empresa sistematicamente adquire informações técnicas pagando taxas por invenções patenteadas ou absorve <i>knowhow</i> e competências	-,066	,631	,036	,266	,001	,052	,254
A empresa lançou novos produtos ou versões, no último ano em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes	,319	-,096	,594	,159	,456	,073	,078
No último ano a empresa ofertou mais de um novo produto complementar a seus clientes, criando novas oportunidades de receitas	,291	-,052	,744	,060	,196	,199	,034
No último ano a empresa ofereceu soluções diferenciadas a seus clientes	-,012	,347	,751	,132	,114	,166	,051
No último ano a empresa adotou facilidades ou recursos para melhorar o relacionamento com os clientes (pagamento, entrega, relacionamento etc.)	,211	,462	,670	,043	,046	-,141	-,055
A empresa usa sua marca em outros tipos de produtos ou negócios	-,017	,176	-,047	,701	-,153	,304	,129
A empresa tem uma sistemática formalizada para colher informações sobre as necessidades dos clientes	,255	-,052	,311	,749	,113	-,109	,088
A empresa tem uma sistemática formalizada para identificar clientes potenciais para seus produtos	,194	,203	,047	,772	,175	,120	-,069
A empresa tem uma rotina para encontrar novos clientes para seus produtos	,004	,087	,025	,312	,665	,012	,154
A empresa fez mudanças significativas na estética ou outra mudança subjetiva em mais de um dos produto/prato/cardápio etc.	,281	-,068	,216	-,164	,736	,252	,048
Os sistemas de produção ou atendimento servem à mais de uma família de produtos	,099	,122	,181	-,024	,706	-,007	-,353
A empresa mudou características de seus produtos por razões ambientais	-,070	,335	,190	,005	,186	,695	,267
A empresa sistematicamente reorganiza suas atividades tais como: grupo de solução de problemas, horário flexível, trabalho em casa etc.	,160	,370	,197	,376	,036	,653	-,041
A empresa faz uso de consultorias ou do apoio de entidades como SEBRAE, SENAI, SESI, universidades, empresas Júnior, sindicatos patronais etc.	,245	,345	,107	,083	-,056	,145	,745

Fonte: Dados da pesquisa

A análise dos agrupamentos de escores formados puderam ser nomeados como:

### Quadro 12 Componentes Grau de Inovação

Fator	Descrição
1 – Informação	Este fator representa a utilização de métodos e esquemas para adquirir conhecimento e informações para atividades de inovação. Relaciona-se aos sistemas de coleta de manifestações dos consumidores para desenvolvimento de novos produtos, sistemáticas de interação entre empresa e cliente, sistemáticas para ouvir sugestões e reclamações. É responsável por 14,53% da variância explicada.
2 – Processos	Fator relacionado a adoção de recursos para gerenciamento e controle de processos no empreendimento. Compreende a implementação de sistemas de informática, sistemáticas em processo e a utilização de guias e manuais de regras para práticas de gestão sistematizadas. Representa 13,66% da variância explicada.
3 – Soluções	Este fator caracteriza-se por ações que ofereçam facilidades para os clientes com propósito de diferenciação, objetivando fidelizar o relacionamento entre

	empresa e consumidor. Neste sentido adoção de múltiplas formas de pagamento, opções de entrega, flexibilidade de pedidos e versões compõe o quadro do fator soluções, sendo responsável por 9,87% da variância explicada.
4 – Sistemática	Representada pela sistematização e formalização de atividades no empreendimento com finalidade de auxiliar a identificação de necessidades e oportunidades. Responsável por 9,35% da variância explicada.
5 – Oferta	Este fator representa as mudanças que a organização faz a fim de ofertar e oferecer novos produtos aos seus clientes, sejam na alteração dos sistemas para atender a novas famílias de produtos, ou em mudanças significativas de produtos já existentes. Este fator responde 8,78% da variância explicada.
6 – Qualidade de Vida	Relacionadas a preocupação com razões ambientais são características do fator denominado de qualidade de vida a implementação de mudanças em produtos ou processos devido a questões ambientais, a receptividade em reorganizar horários para que sejam mais flexíveis, opção de trabalho em casa e criação de equipes de solução de problemas nos empreendimentos. Responsável por 6,89% da variância explicada.
7 – Consultoria	Este fator, representa empresas que estão abertas a receber conhecimento e apoio de através de consultorias oferecidas por entidades da classe, como SENAI, SEBRAE, SESI e sindicatos, para o desenvolvimento de atividades. Empreendimentos que buscam este apoio externo são considerados mais propícios á inovação do que empresas que são fechadas á essas atividades. Este fator representa 4,67% da variância explicada.

Fonte: Dados da pesquisa

Finalizado os resultados de análise de fator dos dois instrumentos de coletas de dados, “Questionário Estilos Cognitivo” e “Questionário Grau de Inovação” com a denominação de escores, conduziu-se para a aplicação de correlação de *Pearson* entre os dois resultados afim de verificar as possíveis correlações entre os fatores. Na prática o coeficiente de *Pearson* é um indicador que descreve a interdependência entre as variáveis  $X$  e  $Y$ , medindo suas associações de forma linear.

Para isto, identificou-se que os fatores de estilo cognitivo referem-se á variável independente e os fatores de grau de inovação referem-se a variável dependente. A técnica de correlação foi aplicada entre cada variável dependente em relação a todas as variáveis independentes, no que, resultaram a Tabela 13.

**Tabela 13 Correlação entre fatores de Estilo Cognitivo X Grau de Inovação**

	<b>Informação</b>	<b>Processos</b>	<b>Soluções</b>	<b>Sistemática</b>	<b>Oferta</b>	<b>Qualidade de vida</b>	<b>Consultoria</b>
<b>Detalhe</b>	-,071	,406 <sup>**</sup>	,220	,011	-,023	,129	-,074
<b>Originalidade</b>	-,320 <sup>**</sup>	-,046	-,131	-,157	-,365 <sup>**</sup>	,095	-,024
<b>Estabilidade</b>	,441 <sup>**</sup>	-,041	-,036	-,049	,020	,102	-,061
<b>Persistência</b>	-,132	-,091	-,240	,028	-,326 <sup>**</sup>	-,146	-,019
<b>Prudência</b>	,081	,233	,119	-,097	,136	-,209	-,014
<b>Riscos</b>	-,008	,265 <sup>**</sup>	,131	,119	,160	,147	,116
<b>Previsibilidade</b>	-,182	-,072	,224	-,049	,063	,006	,111
<b>Regras</b>	,042	,070	,195	,394 <sup>**</sup>	-,177	-,197	,071

Fonte: Elaborado pela autora

As células marcadas em amarelo, correspondem as correlações encontradas. Desta forma é visto que:

O fator **informação** (grau de inovação) possui correlação negativa com o fator **originalidade** (estilo cognitivo). Isto significa que, a criatividade, geração e gestão de novas ideias guarda uma relação inversa com a forma de inovação informação. Isto pode ser explicado pelo fato de esta inovação estar relacionada a coleta sistemática de dados para decisão de novas inovações o que para este fator cognitivo não é considerado necessário.

O fator cognitivo originalidade no empreendedor é caracterizado pela proliferação de numerosas ideias e a facilidade do desenvolvimento dessas diversas ideias ao mesmo tempo, sendo traço principal do estilo cognitivo inovador. Como solução viável, preferem criar algo novo ao invés de melhorar o que já existe, e que se opõe inteiramente ao fator de inovação informações, que prioriza na organização, atividades de uso sistemáticos e formalizados de coletas de informações, manifestações de clientes e tecnologias.

Bem como, o fator **informação** está correlacionado positivamente com o fator **estabilidade** (estilo cognitivo). Isto é, a consistência, padronização e preferência por mudanças graduais do fator cognitivo estabilidade assume uma relação direta com a natureza de inovação informação. Pode ser descrito pelo fato de que esta inovação sistematizada na organização se harmoniza com a consistência e estabilidade deste fator cognitivo, sendo o mesmo influenciado positivamente e associado a indivíduos de estilo cognitivo adaptador.

O fator **processos** (grau de inovação), possui relação direta com o fator de estilo cognitivo detalhe. Isto representa que, o detalhismo e trabalho minucioso guarda uma relação positiva com a forma de inovação processos. Isto pode ser explicado pelo fato de esta inovação estar relacionada a adoção de recursos de informática para controle e gestão,

sistemáticas em processos, adoção de práticas de gestão tais como manuais e regras, o que para este fator cognitivo é essencial, sendo este relacionado ao estilo cognitivo adaptador.

O fator **processos** correlacionado ao fator de estilo cognitivo **riscos**, apesar de ter apresentado resultado 0,265 considerado fraco para literatura, expressa que a adoção de novos recursos, novas sistemáticas, mudanças e práticas está relacionado diretamente de com a atitude de assumir riscos e de concordar rapidamente com novas decisões, do fator de estilo cognitivo inovador.

O fator **sistemática** (grau de inovação) se correlaciona com o fator **regras** (estilo cognitivo), onde o “seguir regras” é uma variável positiva para a sistematização na identificação de clientes, informação de necessidades e na utilização de marca.

O fator **oferta** (grau de inovação) se correlacionou negativamente com os fatores **originalidade** e **persistência** (estilo cognitivo). Há uma relação negativa entre esse tipo de fator definido a partir dos estilos cognitivos e a inovação por meio de oferta

Os fatores: **soluções**, **qualidade de vida** e **consultoria** não se correlacionaram á nenhuma fator do Estilo Cognitivo, ou seja, não são influenciados pelo estilo cognitivo do gestor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Na gestão das micro e pequenas empresas especialmente as do ramo alimentício, é possível observar a forte presença do gestor-proprietário na tomada de decisão e condução de seu negócio. Nesta perspectiva, compreender a influência do perfil destes gestores no direcionamento de ações para inovação é uma necessidade e questão chave para desenvolvimento de um negócio prospector.

A pesquisa em busca de seu objetivo, avaliou estatisticamente as correlações entre o perfil de estilo cognitivo do gestor baseado na teoria de Kirton (1984) e grau de inovação fundamentado em Bachmann e Destefani (2008) nos empreendimentos do ramo alimentício na região central da cidade de Porto Velho – RO.

Como a literatura aponta, sugere-se que o estilo cognitivo do gestor classificado como adaptador ou inovador, predispõe á ações de inovação na organização, indicando que dirigentes inovadores tendem a buscar soluções que se aproximam de práticas mais inovadoras, enquanto dirigentes identificados pelo estilo cognitivo adaptador tendem a buscar soluções que se aproximam de práticas menos inovadoras.

Análises descritivas iniciais, mostram que a maior parte dos dirigentes da pesquisa foram identificados pelo gênero masculino entre as faixas etárias de 30 a 39 e 40 a 49 anos de idade, os quais em sua maioria gerenciam empreendimentos novos com até 12 anos de existência. Em relação ao estilo cognitivo, os gestores participantes, em sua maior parte, foram identificados pelo estilo cognitivo inovador, caracterizado pelo indivíduo criativo e desafiador, características essas, que se assemelham ao perfil empreendedor. Em relação ao grau de inovação, no qual se classificavam em 3 níveis de maturidade, predominaram organizações inovadoras ocasionais, caracterizada pelo nível intermediário de inovação e representado por restaurantes que enxergam as atividades de inovação como uma forma de oportunidade para alavancagem do negócio.

Por fim verificado a grande quantidade de variáveis da pesquisa foi realizada análise de fator nos instrumentos de estilo cognitivo e grau de inovação com o propósito de reduzir os dados para posteriormente tratá-los, preservando sua capacidade de explicação. Logo utilizou-se aplicação da técnica de correlação de *Pearson* entre os fatores resultantes a fim de atender aos objetivos de pesquisa.

Como resultado, correlações positivas e negativas entre as variáveis independentes de estilo cognitivo e variáveis dependentes de grau de inovação foram encontradas, e

representativas estatisticamente. Revelou-se que fatores de inovação estão associados a fatores de estilo cognitivo tais como: **Informação/Estabilidade; Processos/Detalhista; Sistemática/Regras.**

A hipótese proposta foi portanto, parcialmente confirmada, uma vez que o grau de inovação dos restaurantes, em alguns componentes é influenciado pela classificação do estilo cognitivo do gestor. Conclui-se com o estudo que nos restaurantes trabalhados, a identificação do perfil cognitivo dos dirigentes pode auxiliar em determinadas variáveis do nível de inovação da organização, mostrando a que condução de atividades inovadoras na pequena empresa guarda relação direta com o perfil cognitivo do gestor.

Uma das limitações do trabalho, consiste no fator geográfico, pois a pesquisa se aplica apenas nos empreendimentos pesquisados, que compreendem os restaurantes localizados na área central da cidade de Porto Velho - RO, não podendo ser generalizado á outros restaurantes, outros segmentos ou outras regiões .

Recomenda-se trabalhos futuros a fim de aprofundar o conhecimento neste campo, visto que existem muitos *gaps* a serem preenchidos no ambiente de pequenos negócios. Esta pesquisa pode ser utilizada como auxilio para outras investigações da área, relacionada ao aprimoramento nos estudos de estilos cognitivos, perfil de gestores e desenvolvimento de atividades e ações inovadoras nos pequenos empreendimentos deste setor, sugerindo aplicação em outros locais e em diferentes segmentos de atuação.

## REFERÊNCIAS

- ALLPORTI, G.W. (1973). **Personalidade: padrões e desenvolvimento**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- ANDERSON, N.; DE BREU, C. K. W.; NIJSTAD, B. A. **The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science**. Journal of Organizational Behavior, Hoboken, v. 25, n. 2, p. 147-173, 2004.
- BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE**. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 18., 2008, Aracaju. **Anais**. Aracaju: Sebrae, 2008.
- BACOT, M. **Creative Style of Upper Management: An Essential Link for Learning and Innovative Organizations in the 1990s**. Ph.D. Thesis, University of New Orleans, 1992.
- BARBIERI J. C; ALVARES A, A. T. **Inovações nas Organizações Empresariais**. In Organizações Inovadoras: Estudos e casos brasileiros. Rio de Janeiro FGV, 2003.
- BASTOS JUNIOR, P. A. **Grau de inovatividade de produtos**: indicadores para avaliação sob a ótica da empresa. 2007. 81f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2007.
- BRUNALDI, K. R.; JUNGLES, A. E.; GIMENEZ, F. A. P. **Comportamento estratégico e Estilo Cognitivo de Dirigentes de Pequenas Empresas Construtoras**. III Encontro em Estudos em Estratégia. São Paulo, 2007.
- BROWN S. *et al.* **Administração da Produção e Operações**: Um enfoque estratégico na Manufatura e nos Serviços [Book]. - Rio de Janeiro : Elsevier, 2005. - 2a Edição.
- BUFFINGTON, K. W., JABLOKOW, K. W.; MARTIN, K. A. **Project team dynamics and cognitive style**. Engineering Management Journal, 14(3), 25-33, 2002.
- BUTTNER, H. E.; GRYSKIEWICZ, N. **Entrepreneurs' problem-solving styles: An empirical study using the Kirton adaption/innovation theory**. Journal of Small Business Management, 22-31, 1993.

BURLAMAQUI, L., PROENÇA, A. **Inovação, Recursos e Comprometimento**: em direção a uma teoria estratégica da firma. Revista Brasileira de Inovação, v.2, N.1, Jan/jun 2003.

CALMANOVICI, C. E. **A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras**. Rev. USP, São Paulo, n. 89, May 2011 .

CHRISTENSEN, C.M. **The innovator's dilemma: the revolutionary national bestseller that changed the way we do business**. New York: HarperBusiness, 2002. 285p.

CHRISTENSEN, C. M. **The inovator's dilema: when new tecnologiescausa great firms to fail**. Boston, Massachusetts, USA: Harvard BussinessSchool Press, ISBN 978-0-87584-585, 1997.

COELHO, M. B. A. **Gestão da inovação para pequenas empresas: um estudo no setor de alimentos do estado do Amazonas** – Dissertação (mestrado) Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2012.

CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. 1. ed. Atlas, 2008.

CORRAR, L.J. *et al.* **Análise multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis economia. São Paulo: Atlas, 2007.

CONDE, M. V. F.; ARAÚJO-JORGE, T. C. **Modelos e concepções de inovação: a transição de paradigmas, a reforma da C&T brasileira e as concepções de gestores de uma instituição pública de pesquisa em saúde**. Ciência & Saúde Coletiva. v. 8, n. 3, 2003. p. 727-741.

CRIBB, A. Y. **Inovação e difusão: considerações teóricas sobre a mudança tecnológica**. **Essência Científica**, vol. 1, n. 1, p. 1-12, mar. 2002. Disponível em: <[http://www.gifad.org.br/publicacoes/escient/ec\\_01010102.htm](http://www.gifad.org.br/publicacoes/escient/ec_01010102.htm)>. Acesso em: 03 abr. 2008.  
CONTANDRIOPOULOS, A. P. et al. **Saber preparar uma pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1997.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Booking:Artimed, 2010.

COTEC – FUNDACIÓN COTEC PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. **Innovación Tecnológica: Ideas Básicas** (2001) Disponível em: <<http://www.cotec.es/>> Acesso em: 14 de nov. 2005.



CITADIN, G. J. **Proposta de um Modelo de Maturidade em Gestão da Inovação**. 2007. 123f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, UTFPR, Curitiba.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor: A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. 1. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999a.

DOSI, G. **Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change**. **Research Policy**. Vol. 11, n. 2, p. 147- 162. 1982.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3. Ed. São Paulo : Pioneira, 1998 (Biblioteca Pioneira de administração e negócios)

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e princípios**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

EMSLEY, D.; NEVICKY B. HARRISON G. **Effect of cognitive style and professional development on the initiation of radical and non-radical management accounting innovations**. DOI: 10.1111/j.1467-629X.2006.00165.x, 2006.

FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. **Escolha estratégica e estilos cognitivos: uma correlação da tipologia de Miles e Snow e o modelo de Kirton**. Anais, ENEGEP, 2004.

FOXALL, G. R. **An empirical analysis of mid-career managers adaptive-innovative cognitive styles and task orientations in three countries**. *Psychological Reports*, v. 66, p. 1115-1124, 1990.

FOXALL, G. R.; HACKETT, P. M. W. **The factor structure and construct validity of the Kirton adaption- innovation inventory**. *Personality and Individual Differences*, v. 13, n. 9, p. 967-975, 1992.

GALLÉN, T. **The cognitive style and strategic decisions of managers**. *Management Decision* 35/7 541–551, MCB University Press [ISSN 0025-1747], 1997.

GIMENEZ, F. A. P. **Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas**. Revista de Administração Contemporânea, v. 2, n. 1, p. 27-45, 1998.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: Edição do autor, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, G.; MACHADO, D.; GIOTTO, O. T. **Análise do conteúdo dos artigos de inovação publicados nos anais do ALTEC, SIMPOI e EnANPAD (2003-2007)**. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 12, 2009, São Paulo. **Anais**. São Paulo: SIMPOI, 2009. 1 CD-ROM.

GOMES, F. R. **Difusão de inovações, estratégia e inovação**. 2007

GOLDSMITH, R. E. **Personality characteristics associated with adaption- innovation**. Journal of Psychology, v. 117, p. 159-165, 1984.

GUALBERTO, S. S. **Modelos de Gestão da Inovação Adotados por Empresas de Serviços de Software Atuantes no Distrito Federal** / Dissertação (Mestrado) – Brasília, 2010.

HAIR, J.R. BABIN, B. MONEY, A. H. SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Bookman:Porto Alegre, 2005.

HARGADON A.; SUTTON I. R **Building na Innovation Factory**. In: Harvard Business Review. V78. N.3. Boston: Maio/Junho, 2000.

HAYES, J; ALLINSON, C. W; ARMSTRONG, S. J. **Intuition, Women Managers and Gendered Stereotypes**. Leeds University Business School, University of Leeds, Leeds, UK. Hull University Business School, University of Hull, Hull, Uk. 2003.

HAYES, J; ALLINSON, C. W. **Cognitive style and its relevance for management practice**. British Journal of Marketing, v. 5, ed. 1, p. 53-71, mar. 1994.

ISAKEN, S. G., KAUFMANN, G. **Adaptors and innovators: Different perceptions of the psychological climate for creativity**. Studia Psychologica, 32, 129-141, 1990.

KIRTON, M. J. **Adaptation-innovation: a description and measure**. Journal of applied Psychology, v.61, n.5, p.622-629, out. 1976.

\_\_\_\_\_. **Adaptators and Innovators – Why New Initiatives Get Blocked**. Occupational Research Centre, Hatfield Polytechnic. 1984.

\_\_\_\_\_. **Adaption-innovation: in the context of diversity and change**. New York: Taylor & Frances e-Library, 2003.

KUPFER, D. 1996. **Uma abordagem neoschumpeteriana da competitividade industrial**. Ensaio FEE, v.17, n. 1, pp. 355-72.

KUBES, M. **'Adaptors and innovators in Slovakia: Cognitive style and social culture'** European Journal of Personality. 12 (3), 187-198, (1998).

LARA, F. F.; GUIMARÃES, M. R. N. **Inovação organizacional: estudos de caso comparativos entre duas empresas de pequeno porte e duas empresas subsidiárias do setor metal-mecânico da região de Sorocaba**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 8, no 1, jan-mar/2013, p. 95-107.

LEIFER, R.; O'CONNOR, G. C.; RICE, M. **A implementação de inovação radical em empresas maduras**. Rev. adm.empres., São Paulo, v. 42, n. 2, June 2002.

LONGENECKER, Justin G. ; MOORE, Carlos W. PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MAÑAS, A. V. **Gestão de Inovação tecnológica**. São Paulo: Érica, 1993.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing. Uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTOS, J. F.; STOFEEEL, H. R.; TEIXEIRA, R. A. **Mobilização empresarial pela inovação: cartilha - gestão da inovação**. Brasília: 2010.

MARTINS, Gilberto Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MANUAL de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: FINEP, 1997. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/imprensa/sala\\_imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2014

MCHALE, J. **Innovator Rule ok or do they**. Hamelin Occupational Psychology, 1995.

MILES, R. H; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. Sanford, CA: University Press, 2003.

MESSICK, S. *Individuality in learning: Implications of cognitive styles and creativity for human development*. San Francisco: Jossey-Bass, (1976).

NORONHA, D. F. F. **Um estudo da formação estratégica e estilo cognitivo dos dirigentes em empresas familiares de pequeno porte**. Monografia de conclusão de curso, graduação, Porto Alegre, UFRS, 2011.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO - OCDE -. **Manual de Oslo**. Finep -tradução português, 2005.

ORLIKOWSKI, W. J.; GASH, D. **Technological frames: making sense of information technology in organizations**. ACM Transactions on Information Systems, v. 12, p. 174-207, Apr. 1994.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PAULI, Sergi. **Correspondência entre usuários e funcionalidades de BI: A influencia da personalidade e dos estilos cognitivos**. Dissertação, Universidade de São Paulo, 2012.

PÉROLA, A. C.; GIMENEZ, F. A. P. **Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton nas lojas varejistas dos shopping-centers de Maringá – PR**. ENANPAD. 2000

RAIS. **Relação Anual de Informações Sociais**. Disponível em: <<http://www.rais.gov.br>>. Acesso em: 18 de abril. 2014.

RIBAS, C. A. **Estratégias Genéricas e Estilos Cognitivos: Um estudo descritivo das empresas do setor de vestuário de Londrina**. Dissertação em Administração, UEA, Londrina, 2007.

ROTHWELL, R. “**Towards the fifth-generation innovation process**”, International marketing review, v. 11, n. 1, pp. 7-31, 1994.

ROBERTS, E.B. **Gestión de la innovación tecnológica**. Madrid: Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica, 1984.

SADLER-SMITH, E.; BADGER, B. B. **Cognitive style, learning and innovation**. Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 10, issue 2, 1998

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. **The 12 different ways for companies to innovate**. MIT Sloan Management Review. v.47, n. 3, p.75-81, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. (Editado por George Allen e Unwin Ltd., traduzido por Ruy Jungmann). — Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Tecnologia e competitividade**: diagnóstico da indústria calçadista do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: SEBRAE, 1992

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de empresas do Brasil**. Disponível em [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/N T0008E4CA.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/N T0008E4CA.pdf) . Acessado em 15/10/2007.

SEGURA, L. C.; SAKATA, M. C. G. & RICCIO, E. L. “**Planejamento estratégico e diferenciação em empresas de pequeno porte**”. In: 2º Seminário USP de Contabilidade. Anais. São Paulo: FEA-USP, 2003.

SIMANTO, M. e LIPPI, R. **Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas**. São Paulo: Editora Globo, 2003.

SIMON, H. **Comportamento Administrativo**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SOUZA, J; BASTOS, A. **Esquema de Organização Inovadora e Padrões de Inovação Organizacional**: Uma Análise do Pensamento Gerencial. Anais do XXXI ENANPAD. Rio de Janeiro, 2007

SOUZA, J. P. **Gestão da competitividade na cadeia agroindustrial de carne bovina do Estado do Paraná**. 2002. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

STAL, E. **Inovação tecnológica, sistemas nacionais de inovação e estímulos governamentais a inovação**. In: MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C (coord). Inovação tecnológica e organizacional. São Paulo: Thomson Learning, 2007. p. 23-53.

STUM, J. **Kirton's Adaption-Innovation Theory: Managing Cognitive Styles in Times of Diversity and Change**. Emerging Leadership Journeys. Vol. 2 Iss. 1, 2009, pp. 66-78.

TAYLOR, W.G.K., The KAI: **A Re-examination of the Factor Structure**. Journal of Organisation Behaviour, 10, 297-307, 1989.

THOMSON, D. **Adaptors & Innovators: A replication study on managers in Singapore & Malaysia**. Psychological Reports, 47, 383-387, 1980.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K., 2008, **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

TULLETT, A.D.; KIRTON, M. J. **Further Evidence for the Independence of Adaptive-Innovative (A-I) Cognitive Style from National Culture**. Personal & Individual Differences, 19, (3), 393-396, 1995.

VIEIRA, F. R. C. **Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte**. 2002. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

VIDIGAL R.; WALCHER A.; POZO H.; NASSIF V. Um estudo sobre a relevância dos aspectos cognitivos nas tomadas de decisões dos Micro e Pequenos Empreendedores para planejamento e execução de estratégias. 2011.

WITKIN, H. A. *Cognitive styles, essence and origins: Field dependence and interdependence*. New York: International Universities Press, (1981).

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. London: Sage, 1995.

## **APÊNDICES**



## QUESTIONÁRIO DE ESTILO COGNITIVO E GRAU DE INOVAÇÃO



**Ministério da Educação**  
**Fundação Universidade Federal de Rondônia**  
**Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas**

End. : Campus Universitário José Ribeiro Filho, BR- 364, Km 9,5, sentido Rio Branco-AC  
CEP: 78900-000 – Porto Velho/RO –Tel: (69)2182-2104 Fax: (69) 2182-2101

Prezado Empreendedor,

A Universidade Federal de Rondônia, por meio do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD/UNIR), está realizando uma pesquisa junto aos restaurantes de Micro e Pequeno Porte de Porto Velho, para compreender o grau de inovação bem como seus motivos, sob orientação do professor doutor Carlos André da Silva Müller.

Sua colaboração é essencial para possibilitar um melhor estudo acerca deste ramo de atividade, bem como se torna possível compreender quais as necessidades para ações futuras e melhorias do setor, seja por meio de cursos de extensão (ou pós-graduação), seja por meio de ações realizadas pela Empresa Júnior que está sendo reativada.

O questionário está subdividido em duas partes: a primeira refere-se à psicologia do empreendedor; e a segunda, é relativo à mensuração de quão inovador é o estabelecimento. Ressaltamos que não há resposta errada, nem certa.

Lembramos ainda que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo(a) no relatório final ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa.

Informamos, por fim, que disponibilizaremos cópias online da versão final do documento acerca do estudo em tema.

Porto Velho, 01 de novembro de 2013

---

**Carlos André da Silva Müller**  
Professor Orientador  
PPGMAD/UNIR

---

**Mariana Rodrigues Pardo**  
Mestranda em Administração  
PPGMAD/UNIR

---

**Aline Oliveira Caetano**  
Acadêmica de Administração  
UNIR

---

**Suzana Freitas Rosas**  
Acadêmica de Administração  
UNIR

**Questionário 1**

Assinale o grau de concordância com as afirmações, onde 1 representa “discordo totalmente”, e 5; “concordo totalmente”.

Item	Questão	1	2	3	4	5
1	Tenho ideias originais.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Tenho muitas ideias diferentes e costumo partilhá-las.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Sou criativo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Consigo trabalhar com várias ideias novas ao mesmo tempo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Normalmente penso em uma solução quando a situação parece não apresentar saídas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Sou mais rápido para criar algo novo do que para melhorar o que já existe.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Tenho novas perspectivas para velhos problemas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Normalmente me arrisco fazendo coisas novas de modo diferente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Gosto de variar rotinas já estabelecidas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Prefiro trabalhar em um problema de cada vez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Sou capaz de manter uma posição de desacordo contra o grupo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Preciso do estímulo da mudança frequente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Prefiro que as mudanças ocorram gradualmente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Preocupo-me com pequenos detalhes, sou minucioso e esmiuçador.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Lido com todos os detalhes de modo cuidadoso.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Sou metódico e sistemático.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Gosto de trabalho minucioso.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Não sou normalmente cuidadoso ou meticuloso.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Sou persistente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Dou ordens diretas em situações que estejam sob controle.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Adapto-me rapidamente ao sistema.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Conformo-me facilmente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Concordo rapidamente com a equipe no trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Em geral não procuro quebrar ou contornar regras.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Nunca tomo decisões sem ter o total domínio sobre o assunto.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Sou prudente quando estou lidando com autoridades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Gosto de orientações precisas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Sou previsível.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	Prefiro colegas que não discordem de meus pontos de vista.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	Gosto de chefes e de padrões de trabalho que sejam consistentes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	Trabalho sem desvios daquilo que foi prescrito.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32	Guardo minhas ideias para mim até que elas sejam necessárias.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

## Questionário 2

Assinale o grau de concordância com as afirmações, onde 1 representa “discordo totalmente”, e 5; “concordo totalmente”.

Item	Questão	1	2	3	4	5
1	A empresa tem uma rotina para encontrar novos clientes para seus produtos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	A empresa lançou com sucesso, mais de um novo produto/prato/cardápio etc. no último ano.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	No último ano, a empresa lançou mais de um produto/prato/cardápio etc. que não deu certo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	A empresa mudou características de seus produtos por razões ambientais.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	A empresa fez mudanças significativas na estética ou outra mudança subjetiva em mais de um dos produto/prato/cardápio etc.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	A empresa adotou as seguintes inovações de produto: uso de novos insumos; uso de nova tecnologia.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Os sistemas de produção ou atendimento servem à mais de uma família de produtos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	O mesmo produto ou serviço é oferecido em mais de duas versões para atingir mercados ou nichos diferentes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	A empresa tem marca registrada.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	A empresa usa sua marca em outros tipos de produtos ou negócios.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	A empresa tem uma sistemática formalizada para colher informações sobre as necessidades dos clientes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	A empresa tem uma sistemática formalizada para identificar clientes potenciais para seus produtos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	A empresa faz uso sistemático de manifestações dos clientes para apoiar o desenvolvimento de novos produto/prato/cardápio etc.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	A empresa lançou novos produtos ou versões, no último ano em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	No último ano a empresa ofertou mais de um novo produto complementar a seus clientes, criando novas oportunidades de receitas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	No último ano a empresa ofereceu soluções diferenciadas a seus clientes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	No último ano a empresa adotou facilidades ou recursos para melhorar o relacionamento com os clientes (pagamento, entrega, relacionamento etc.)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	No último ano a empresa adotou recursos de informática para se relacionar com os clientes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	A empresa tem uma sistemática para adotar novas formas de gerar receitas usando os produtos e processos já existentes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	No último ano a empresa adotou novas forma de criar oportunidades de interação com seus clientes e parceiros	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	A empresa sistematicamente modifica seus processos para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	No último ano a empresa adotou novas práticas de gestão como; GQT, JUST IN TIME, Manual de boas práticas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	No último ano a empresa adotou algum novo software para gestão administrativa ou da produção com propósito de ganhar diferenciação.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	No último ano a empresa modificou insumos ou processos para ganhar competitividade devido a aspectos ambientais.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	No último ano a empresa transformou parte de seus resíduos em uma oportunidade de gerar receita.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	A empresa sistematicamente reorganiza suas atividades tais como: grupo de solução de problemas, horário flexível, trabalho em casa etc.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	No último ano a empresa estabeleceu alguma parceria ou participou de algum projeto cooperativo para desenvolvimento de produtos, melhorias de processos ou busca de novos mercados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	No último ano a empresa fez parcerias com outras organizações para fornecer produtos melhores e mais completos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	No último ano a empresa fez alguma mudança na estratégia competitiva.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	A empresa sistematicamente adota novas soluções para reduzir o custo do transporte ou dos estoques de matéria prima.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

<b>31</b>	No último ano a empresa criou pontos ou canais de vendas diferentes dos existentes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>32</b>	No último ano a empresa vendeu seus produtos diretamente ou por meio de distribuidores representantes em novos mercados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>33</b>	No último ano a empresa adotou novas formas de falar e ouvir os clientes usando ou não a tecnologia da informação.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>34</b>	A empresa faz uso de consultorias ou do apoio de entidades como SEBRAE, SENAI, SESI, universidades, empresas Júnior, sindicatos patronais etc.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>35</b>	A empresa sistematicamente busca novas informações e tecnologias em eventos e associações técnicas ou empresariais.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>36</b>	A empresa tem por prática buscar conhecimentos e tecnologias junto a fornecedores ou clientes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>37</b>	A empresa sistematicamente adquire informações técnicas pagando taxas por invenções patenteadas ou absorve <i>knowhow</i> e competências.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>38</b>	No último ano a empresa realizou projetos para desenvolver ou introduzir produtos ou processos tecnologicamente novos ou aprimorados que acabou abandonado.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>39</b>	A empresa já utilizou algum programa de apoio do governo recursos financeiros para suas atividades inovadoras.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>40</b>	A empresa tem um sistema formal para colher sugestões dos colaboradores inclusive com alguma forma de reconhecimento.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)